

Henkilöstöhallinto muutoksessa

Miisa Ikonen, Elina Lehtomäki

Tekijä(t) Miisa Ikonen, Elina Lehtomäki	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Henkilöstöhallinto muutoksessa	Sivu- ja liitesivumäärä 39+15
<p>Tämä opinnäytetyö on toimeksianto Accountor HR Solutions Oy:ltä. Tarkoituksena on tutkia ajankohtaisten tutkimusten ja artikkeleiden perusteella henkilöstöhallinnon tulevaisuuden suuntaa ja muutosta. Teorian sekä toimeksiantajayrityksen toiveiden pohjalta on muodostettu vuosittain toistettava kysely HR-ammattilaisille. Opinnäytetyön jälkeen tutkimusta jatketaan ja kyselyn tulokset analysoidaan.</p> <p>Tutkimuksessa tarkastellaan tämän hetken työelämän ilmiöitä ja trendejä sekä tulevaisuudennäkymiä. Tutkimus etenee yhteiskunnalliselta tasolta henkilöstöhallinnon muutoksiin. Yhteiskunnallisella tasolla tarkastellaan työelämään vaikuttavia sosiaalisia-, ekologis- ja teknologisia tekijöitä. Seuraavaksi tutustutaan työelämän muutospaineisiin sekä siihen, miten ne vaikuttavat HR-työhön. Nämä muutokset vaikuttavat luonnollisesti myös organisaatioihin, joiden pitäisi pysyä mukana jatkuvassa muutoksessa.</p> <p>Henkilöstöhallinnon osuus jakautuu kahteen osaan. Ensin tarkastelemme teknologian kehittymisen vaikutusta HR-työhön ja niitä haasteita ja mahdollisuuksia joita teknologia tuo. Tämän jälkeen tutustumme tiedon ja osaamisen muutoksiin sekä niiden vaikutusta HR-työhön, johtamiseen kun organisaation yksilöihin.</p> <p>Vallitsevia työelämään vaikuttavia trendejä yhteiskunnan tasolla on suurten ikäluokkien eläköityminen ja poistuminen työelämästä, sekä nuorempien sukupolvien uudenlaiset odotukset ja tarpeet työelämän suhteen. Monimuotoisuuden vaikutukset ja työnteon erilaiset muodot. Teknologian vaikutus on suuri. Automatisoinnin vaikutuksesta työnteko ja sen tekoavat muuttuvat, työpaikkoja poistuu ja toisaalta uudenlaisia työtehtäviä ja tarpeita muodostuu.</p> <p>Organisaatioiden haasteena on vastata näihin muutoksiin ja samalla osata ennakoida mitä tulevaisuus tuo tullessaan. HR:llä on tärkeä rooli pitää henkilöstön osaaminen teknologian kehittymisen tahdissa ja auttaa ihmisiä sekä yrityksiä sopeutumaan uusiin tapoihin toimia.</p>	
Asiasanat Tulevaisuus, trendit, henkilöstöhallinto, muutos, HRM	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen menetelmät	2
1.2	Tulevaisuuden tutkimisen haasteet	2
1.3	Kvantitatiivinen tutkimus.....	4
1.4	Delfoi-menetelmä.....	4
1.5	Tutkimukset ja artikkelit	5
2	Yhteiskunta muutoksessa	6
2.1	Sosiaaliset tekijät	6
2.1.1	Milleniaalit	7
2.1.2	Ikääntyvät	7
2.2	Monikulttuurisuus	8
2.3	Ekologiset tekijät	8
2.4	Teknologiset tekijät	9
2.5	Lainsäädännölliset tekijät	10
3	Työelämä muutoksessa	12
3.1	Muutos työsuhteissa	12
3.1.1	Väliaikainen, joustava työvoima	12
3.1.2	Etätyön lisääntyminen	13
3.2	Teknologian vaikutukset työelämään	13
4	Organisaatio muutoksessa	15
4.1	Organisaatorakenteiden uudistaminen	15
4.2	Organisaatiokulttuurin merkitys muutoksessa	16
5	HR teknologisessa muutoksessa	17
5.1	HR älylaiteajassa	18
5.2	Teknologia HR-työssä.....	18
5.2.1	Mobiilinen HR.....	19
5.2.2	Pelillistäminen	19
5.3	Data ja analytiikka.....	20
5.4	HR:n strategisempi rooli.....	21
6	Tieto ja osaaminen muutoksessa	23
6.1	Osaajien rekrytointi	23
6.1.1	Digitaalisuus rekrytoinnissa	24
6.1.2	Motivaatiopohjainen rekrytointi	25
6.1.3	Työnantajabrändäys ja hakijakokemus.....	25
6.2	Onnistumisen johtaminen.....	26
6.2.1	Innostuneisuus.....	27
6.2.2	Palkitseminen onnistumisista	27

6.2.3	Merkityksellisyys	28
6.3	Osaamisen kehittäminen.....	29
6.4	Työntekijäkokemus	31
6.5	Osaamisen johtamisen tulevaisuus	32
7	Tutkimustuloksien analyysi.....	34
8	Johtopäätökset.....	37
	Lähteet	40
	Liitteet.....	46
	Liite 1. Kyselylomake.....	46

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia ajankohtaisten tutkimusten pohjalta henkilöstöhallinnon tulevaisuuden suuntaa. Tutkimuksessa pohditaan, miten ulkoiset tekijät vaikuttavat henkilöstöhallintoon lähivuosina, muuttuuko henkilöstöhallinnon rooli organisaatioissa, miten teknologia näkyy HR-työssä sekä miten osaamisesta kilpaileminen vaikuttaa henkilöstöhallintaan. Teoriassa on tutkimuksia, jotka käsittelevät aihetta kansainvälisellä tasolla, mutta myös tutkimuksia, jotka ovat keskittyneet Suomeen ja Pohjoismaihin. Tutkimuksessa on otettu huomioon, että kaikki kansainväliset sekä muiden maiden trendit eivät näy samalla tavalla Suomessa. Tämän vuoksi tutkimuksia, jotka liittyvät spesifisti muuhun maahan kuin Suomeen, on jätetty pois.

Tutkimuksen tavoitteena on muodostaa teorian pohjalta kysely tulevaisuudennäkymistä HR-ammattilaisille. Kyselyn avulla selvitämme, mitkä ovat ammattilaisten näkemykset oman yrityksen henkilöstöhallinnon tilanteesta ja tarpeista tällä hetkellä sekä 2-3:n vuoden kuluttua. Tutkimus on toimeksianto Accountor HR Solutions Oy:lta ja kysely on tarkoitus toistaa vuosittain. Tällöin voidaan myös vertailla, kuinka muutos henkilöstöhallinnossa näkyy käytännössä ja onko aiempina vuosina toteutetuissa tutkimuksissa esille nousseet tulevaisuudennäkymät toteutuneet. Kyselyn jatkuvuus tuli ottaa huomioon kyselyn muodostamisessa. Kyselylle on annettu nimeksi HRSuunta2021.

Tutkimuksen alussa käydään läpi tutkimusmenetelmät sekä tulevaisuuden tutkimisen haasteet. Tutkimus etenee laajemmalla, yhteiskunnalliselta tasolta mikrotasolle, eli henkilöstöhallinnan muutoksiin. Yhteiskunnallisia muutoksia tarkastellessamme käytämme välineenä PESTEL-analyysia. Ulkoisia muutoksia tuo etenkin teknologia, nykyisin puhutaan ns. tietoyhteiskunnasta, jonka lisäksi milleniaalit (tässä opinnäytetyössä 1980-2000 syntyneet) sekä ikääntyvät (tässä opinnäytetyössä 1945-1960 syntyneet) tuovat uudenlaisia haasteita ja mahdollisuuksia. Yhteiskunnallisten tekijöiden jälkeen etenemme työelämään koskeviin muutoksiin, kuten työsuhteiden väliaikaisuuteen ja teknologian mahdollistaman etätyön vaikutuksiin.

Luonnollisesti ympäristön muuttuessa myös organisaatioilla on paineita muuttua pysyäkseen mukana kilpailussa. Kappaleessa viisi selvitämme, miten organisaatioiden tulisi kyetä uudistamaan itseään ja mikä on HR-funktion osuus siinä. Opinnäytetyön ytimessä on henkilöstöhallinnon muutos ja olemme jakaneet henkilöstöhallinnon käsittelyn kahteen osaan. Toinen käsittelee teknologiaa ja sen tuomia vaikutuksia HR-työhön ja toinen HR-prosesseja sekä niiden muutospaineita.

Tämä opinnäytetyö on osa laajempaa tutkimusta ja opinnäytetyön tekijät jatkavat tutkimusta vielä opinnäytetyön jälkeen. Opinnäytetyön teoriapohjasta muodostettu kysely on lähetetty toimeksiantajayrityksen asiakkaille ja tulokset tutkitaan ja analysoidaan. Merkittävimmät löydöt kyselyn tuloksista analysoidaan vielä laadullisesti delfoi-haastattelun avulla. Kysely julkaistiin 06.06.2018 ja opinnäytetyön valmistumisen aikaan kysely on vielä auki vastaajille.

Tämän opinnäytetyön tekijät ovat liiketalouden opiskelijoita, jotka ovat opiskelleet HR:n ja johtamisen syventäviä opintoja. Opinnoissa on perehdytty tähän mennessä kohtalaisen vähän HR:n tulevaisuuden näkymiin ja sen aiheuttamiin muutoksiin ja haasteisiin. Tämän takia tähän opinnäytetyöhön tarttuminen oli erityisen kiinnostavaa ja motivoivaa.

Merkittävyyttä tälle työlle tuo tieto siitä, että opinnäytetyönä tehtävää kyselyä tullaan käyttämään tulevaisuudessa ja että kyselyn avulla tehtävä tutkimus on merkittävässä roolissa toimeksiantajayrityksessä. Tässä työssä tutustuimme HR:n tulevaisuuteen liittyviin maailmanlaajuisiin tutkimuksiin. Huomasimme, että tämän kaltaista, ajankohtaista tutkimusta HR:n tulevaisuudennäkymistä ei ole Suomen tasolla tehty. Uskomme, että kyselyn avulla tehty tutkimus tulee antamaan sellaista informaatiota suomalaisten HR-ammattilaisten näkemyksistä, jota vielä ei ole saatu. Tämän opinnäytetyön valmistuessa on kyselyyn tullut 91 vastausta. Näiden vastauksien tärkeimmistä tuloksista löytyy analyysi tämän opinnäytetyön lopusta. Lopulliset tulokset tullaan julkistamaan HR-ammattilaisten seminaarissa syyskuussa 2018.

1.1 Tutkimuksen menetelmät

Tässä opinnäytetyössä suurimassa roolissa on teoreettinen osuus, jonka pohjalta muodostetaan kyselykysymykset. Teoreettinen pohja käsittelee tämänhetkistä muutosta, trendejä ja tulevaisuutta, jonka vuoksi on hyödyllistä ymmärtää tulevaisuuden tutkimuksen piirteet sekä haasteet. Kuitenkin koko tutkimuksen kannalta olennaista on kvantitatiivinen tutkimus ja sen analyysi sekä delfoi-tutkimus, jonka vuoksi käsittelemme metodologiaosuudessa myös näitä tutkimusmenetelmiä. Päädyimme tutkimaan aihetta kvantitatiivisesti ensinnäkin toimeksiantajayrityksen toiveesta, mutta myös sen vuoksi, että saisimme kattavan katsauksen alan ammattilaisten mielipiteistä. Trendit, muutos ja tulevaisuus ovat monimutkaisia tutkittavia, jonka vuoksi tarkennamme tutkimusta delfoi-haastatteluilla.

1.2 Tulevaisuuden tutkimisen haasteet

Tulevaisuuden tutkimus on muutoksen ja ihmisten halujen sekä tarpeiden vaihtelevuuden tutkimusta. Ihmiset ovat olleet läpi historian kiinnostuneita tulevaisuudesta: tunnetuimpina

Mayojen kalenteri, Mesopotamian tähtitiede, Kreikassa oraakkelit ja uskonnoissa profetiat. Tulevaisuuden suora ennustaminen on mahdotonta, mutta tieteellisen tutkimuksen perusteella voidaan luoda eri skenaarioita ja analyyskejä lähitulevaisuudesta. (Dragt 2017.)

Muutoksen signaaleja on kaikkialla ja niitä on osattava tulkita. Muutoksen aiheuttaja vaikuttaa tulevaisuuden tutkimistapaan ja siihen, kuinka hyvin tulevaisuutta analysoida. Muutoksen voimia ovat yksittäiset tapahtumat sekä valinnat. Trendit ovat muutoksen ilmentymiä, jotka ovat jatkuvassa muutoksessa ja mitattavissa olevia ilmiöitä. Ne näkyvät arvoissa ja tarpeissa ja ihmisten toiminnassa sekä viestinnässä. Tietyt ryhmät omaksuvat trendit ensimmäisenä ja he ovat ns. innovaattoreita. Seuraavaksi tulee varhaiset omaksujat ja lopulta myös enemmistö omaksuu trendit. Tällöin usein innovaattorit ovat jo siirtyneet seuraavaan trendiin. (Dragt 2017, 38-40.)

Trendit johtavat odotettavaan, todennäköiseen tulevaisuuteen, jos mitään yllättävää ei tapahdu. Tämä todennäköinen tulevaisuus on tieteellisesti mitattavissa ja looginen jatkumo menneisyydestä, ja sitä voidaan esittää mm. trendianalyysillä. Koska tulevaisuuteen voi vaikuttaa niin useat pieneltäkin vaikuttavat asiat, on harvinaista, että se on lineaarinen jatkumo menneisyydestä ja nykyisyydestä. (Bishop & Hines 2012, 50.)

Kuitenkin yhtäkkiset ja yksittäiset tapahtumat (esim. finanssikriisi vuonna 2007) vaikuttavat tulevaisuuteen. Tällöin muodostuu useita vaihtoehtoisia tulevaisuuksia todennäköisen tulevaisuuden lisäksi. Tapahtumien vaikutusta voidaan vain spekuloida ja muodostaa erilaisia mahdollisia skenaarioita. On olemassa myös haluttu, tavoiteltava tulevaisuus, johon voi pyrkiä. Toivottua tulevaisuutta voi lähestyä kahdella tavalla: tutkimalla ja analysoimalla tulevaisuutta ja suunnittelemalla, kuinka edetä sitä kohti parhaalla mahdollisella tavalla tai luomalla visio tai tavoite ja sitten analysoida, mikä on paras tapa edetä sitä kohti. Tulevaisuuteen voi siis vaikuttaa valinnoilla, jotka liikuttavat kohti haluttua tulevaisuutta. (Bishop & Hines 2012, 51.)

Helsingin yliopiston Professori Mika Pantzarin mukaan tulevaisuutta kyllä voi ennustaa, mutta siihen on todella nähtävä vaivaa. Yhden päivän workshopit ja sen perusteella tehtävät johtopäätökset tulevaisuudesta ei riitä ja ovat samalla oikeita tulevaisuudentutkijoita vähätteleviä. Yrityksissä taas sorrutaan etsimään usein omia päätöksiä tukevaa todistusaineistoa. Toisaalta taas; ”huomisen tulevaisuus on tämän päivän mielikuvituksen tulosta”. (Pantzar, 17.5.2018.)

1.3 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivinen tutkimus tarkoittaa määrällistä tutkimusta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on kaksi perusedellytystä. Ensimmäinen peruskysymys on se, missä määrin tutkittavan ilmiön peruspiirteet ovat mitattavissa tai missä määrin tutkittavasta ilmiöstä voidaan eristää mitattavia osia. Ensimmäisen perusedellytyksen lisäksi on myös ymmärrettävä riittävästi niitä merkitysjärjestelmiä, joita tutkittava kohde ympäristöineen käyttää. Kvantitatiivisen tutkimuksen tulosten ymmärtäminen vaatii tutkimuskohteen tuntemista laajemmassa-kin mielessä. Määrällinen tutkimus vaatii siis myös teorian. Ilman teoriaa oleva raportti viittaa selvitykseen tai kyselyyn, ei tieteelliseen tutkimukseen. (Tuomi 2007, 95.)

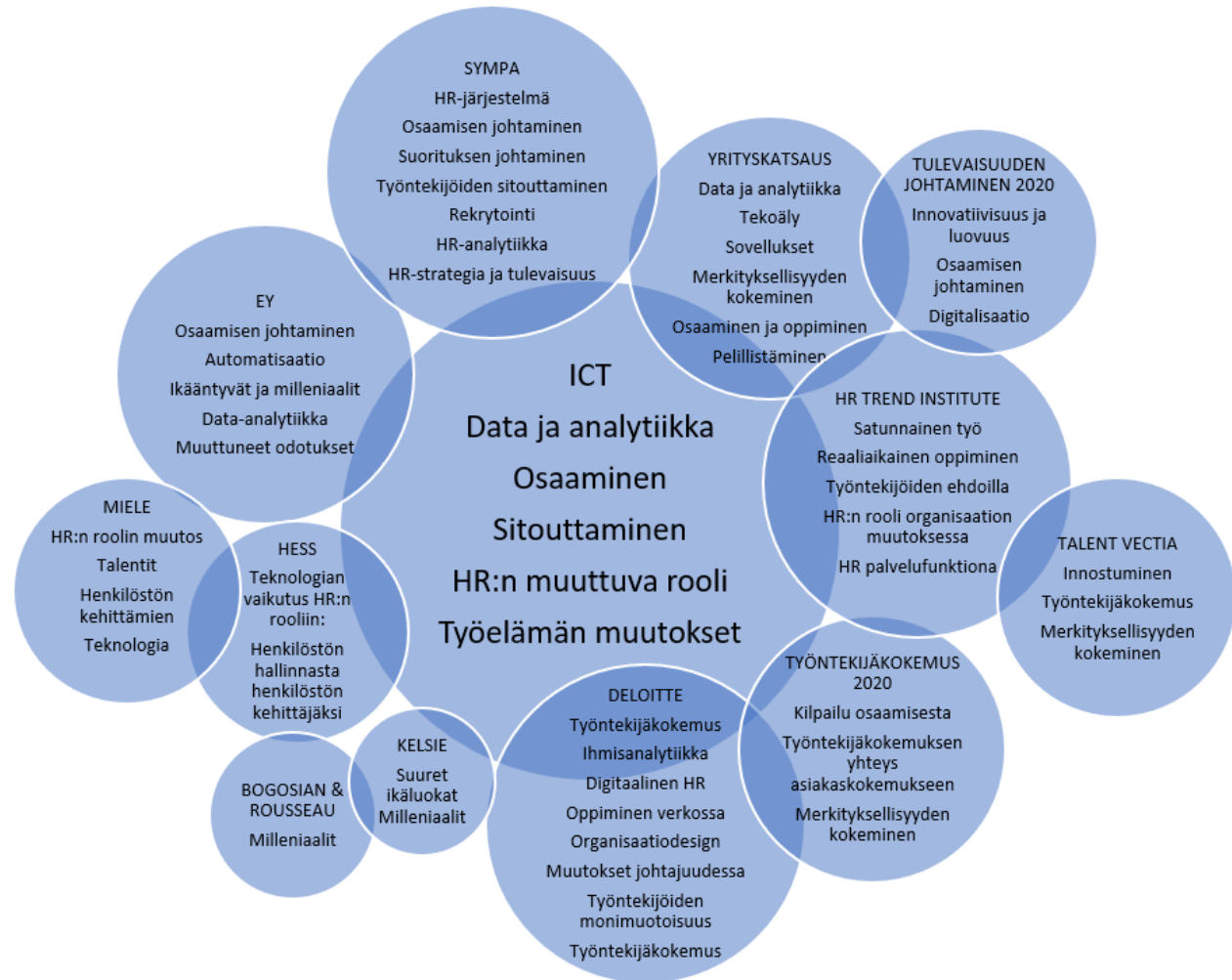
1.4 Delfoi-menetelmä

Delfoi – menetelmässä asiantuntijat kerääntyvät yhteen ja arvioivat tulevan kehityksen mahdollisuuksia. Tekniikka on hyödyllinen etenkin, kun tutkitaan arvoja, uusia näkemyksiä ja ideoita tukemaan päätöksentekoa. Muutoksen ja kehityksen analysointi voi olla monimutkaista ja epämääräistä, jonka vuoksi täsmällisellä, analyyttisellä tekniikalla eivät välttämättä päästä parhaaseen lopputulokseen. Delfoi-menetelmällä tutkiminen on parhaimmillaan, kun muutokset ovat vasta aluillaan, eivätkä ole vielä osa systemaattista kehitystä. Tällöin pystytään yhdessä hahmottelemaan parhaaseen kehitykseen johtavaa toimintastrategiaa. (Kuusi 2014.)

Tunnistamattomuus, useat kierrokset sekä palaute ovat ominaista menetelmälle. Anonyymiydellä pyritään ehkäisemään mielipiteisiin vaikuttaminen ja kommenttien aitous. Tällöin myöskään status ja rooli eivät vaikuta vastauksiin ja ryhmädynamiikka on minimissään. Delfoi – menetelmässä tyypillistä on myös useat kierrokset, joissa asiantuntijat voivat korjata ja tarkentaa kannanottojaan. Ensimmäisen kierroksen tulokset lähetetään asiantuntijoille ja jatkokierroksilla kysymyksiin syvennyttään entisestään. Jatkokierroksilla on mahdollista laajentaa tai rajata tutkimusta aiempien tulosten sekä tutkimuksen tavoitteiden perusteella. (Kuusi 2014.)

1.5 Tutkimukset ja artikkelit

Alla olevassa kuviossa tarkastellaan tässä työssä käytettyjä keskeisimpiä tutkimuksia ja artikkeleja ja niiden sisältöjä. Kuvion avulla voidaan nähdä, mitkä aihealueet ja ilmiöt ovat nousseet tutkimuksista vahvasti esille ja mitä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia jokaisesta lähdeartikkelista ja tutkimuksesta löytyy. Kuvion keskellä on yhdistetyt, tässä tutkimukseen käsiteltävät teemat.



Kuvio 1. Trendit ja ajankohtaiset artikkelit tutkimuksen pohjalla.

2 Yhteiskunta muutoksessa

Jotta voidaan ymmärtää muutoksia organisaation ja henkilöstöhallinnon tasolla, on ensin ymmärrettävä, missä ympäristössä yritykset toimivat ja minkälaisia muutoksia siinä on näkyvissä. Kun tarkastellaan yhteiskunnan kehittymistä viimeisen 50 vuoden aikana, on huomattavissa teollisuusyhteiskunnan muuttuminen tietoyhteiskunnaksi ja siitä edelleen verkostoyhteiskunnaksi. Internet on ollut tärkeä väline ja alusta verkostoyhteiskunnan kehittämisessä. Digitalisaatio ja globalisaatio ovat olleet merkittäviä muutosajureita, jotka ovat muuttaneet toimintaympäristöä kompleksisemmaksi ja yllätyksellisemmäksi. (Sydänmaalakka 2014, 19-20.)

Organisaation keskeisiä muutosvoimia tutkiva PESTEL-analyysi on työkalu, jolla voidaan jäsenellä yrityksen ulkoisia muutosvoimia ja niiden vaikutuksia organisaatioiden toimintaan. PESTEL on lyhenne eri kategorioiden (poliittiset, ekonomiset, sosiaaliset, teknologiset, ekologiset ja lainsäädännölliset) alkukirjaimista. On olennaista löytää muutosvoimat, joilla on aidosti vaikutusta organisaatioiden toimintaan, eikä vain tutkia kaikkia toimintaympäristön muutoksia. (Vuorinen 2013.) Käsitlemme tässä opinnäytetyössä sosiaaliset, teknologiset, ekologiset ja lainsäädännölliset tekijät, joiden tämänhetkiset muutokset vaikuttavat henkilöstöhallintaan ja organisaatioihin.

2.1 Sosiaaliset tekijät

Monimuotoisuudesta on muodostunut tärkeä ja huomioitava trendi tämän päivän poliittisessa, ekonomisessa ja maailmanlaajuisessa liike-elämän ympäristössä. Monenlaiset perhemallit, kulttuurien monimuotoisuus, maahanmuutto ja turvapaikanhakijat, milleniaalit ja heidän uudenlaiset odotukset työelämän suhteen sekä suurten ikäluokkien erilaiset toiveet ja tuleva eläköityminen vaikuttavat organisaatioihin väistämättä. Monimuotoisuuden huomiointi vaikuttaa nykyisin myös brändiin, yrityskuvaan ja -tarkoitukseen. (Deloitte 2017, 107-109.)

Myös EY:n tutkimuksen mukaan demografiset tekijät, etenkin ikääntyvät työntekijät, milleniaalit sekä monikulttuurisuus, muuttavat lähivuosina työelämää ja organisaatioita. Valmistautuminen mahdollisiin vaikutuksiin on tärkeää, jotta siitä saataisiin kaikki hyödyt irti. Organisaatiot, jotka ovat huomioineet milleniaalit ja ikääntyvät strategiassaan, kokevat olevansa valmiita muutoksiin. Organisaatioiden, jotka eivät kokeneet demografisia muutoksia strategisesti tärkeiksi, tulisi miettiä onko heillä osaamista käsitellä muutosta. (EY 2017.)

2.1.1 Milleniaalit

Yli puolet EY:n teettämän tutkimuksen suomalaisista vastaajista pitää milleniaaleja ajan-kohtaisena yritykselleen nyt tai 1-4 vuoden sisällä. Milleniaalit (1980-2000 syntyneet) ovat valmiita sitoutumaan yritykseen keskimäärin kolmeksi vuodeksi ja vaihtavat työnantajaa helpommin ollessaan tyytymättömiä. Milleniaalit odottavat työltään aikaisempia sukupolvia enemmän. He kaipaavat yrityskulttuuria, joka tukee kehittymistä ja on vuorovaikutuksellinen. Heille on tärkeää, että toiminta on läpinäkyvää: selkeitä arviointimenetelmiä ja järjestelmiä organisaatiossa etenemiseen arvostetaan. Myös yrityksen arvot sekä kokonaisvaltainen vaikutus yhteiskuntaan ovat milleniaaleille tärkeämpiä kuin aikaisemmilte sukupolville. Yritysten onkin mietittävä tarkkaan, kuinka he onnistuvat houkuttelemaan milleniaalit taloon ja myös lunastamaan lupauksensa. (Bogosian & Rousseau 2017.)

Mitä milleniaalit haluavat? He haluavat, että työ ja muu elämä on tasapainossa: kyselyn vastaajista 75% kokee sen olevan pääasia, kun he miettivät urasuunnitelmaansa. He etsivät merkityksellisyyttä, tutkimukseen osallistuneista 60% vastasi tämän olevan tärkeää työssä. Milleniaalit pitävät avun ja tuen saamista yhtenä tärkeimpänä osana työilmapiiriä. Myös kommunikaatio on tärkeää, milleniaalit näkevät avoimen ja rehellisen kommunikoinnin esimiehen kanssa hyvin tärkeänä. (Kelsie. 2017.) Suomalaisista milleniaaleista 86% odottaa työn olevan luovaa ja innovatiivista, jonka lisäksi 94% vastaajista koki, että työ on keino kehittää henkilökohtaista osaamista. (Studentwork 2018.)

Yli 44% milleniaaleista on tällä hetkellä esimies- tai vastuutehtävissä, mutta useimmat kokevat, että pääsevät kehittymään vähän tai ei ollenkaan siinä roolissa jossa nyt ovat. Yrityksistä 54% raportoi (2017) että heillä on erinomainen tai adekvaatti ohjelma milleniaaleille kun sama lukema oli kaksi vuotta aiemmin 33%. Huolimatta tästä kehityksestä, milleniaalit silti kokevat jäävänsä ulkopuolelle. Vain 28 prosenttia uskoo yrityksen hyödyntävän heidän taitonsa täysin. (Deloitte 2017, 79.)

2.1.2 Ikääntyvät

Suuret ikäluokat ovat muodostaneet suurimman osan työntekijöistä, mutta nyt iso määrä heitä jää eläkkeelle joka päivä. Jos HR ei ennakoi, tämä joukko tulee kävelemään ulos ovesta mukanaan paljon muutakin kuin laatikollinen omia tavaroitaan. He tulevat viemään mukanaan organisaation tietopohjaa, joka on rakennettu heidän uransa aikana. HR pystyy vähentämään suurten ikäluokkien poistumisen aiheuttamaa negatiivista vaikutusta, jos HR:lle annetaan vapaus ennakoida tulevaa. Työvoimasuunnittelulla ja projekteilla, kuten myös tehokkaalla sisäisellä koulutuksella voi vähentää tiedon katoamista, kun suuret ikäluokat häviävät toimistoilta. (Kelsie 2017, 1.)

Miljoonat suurten ikäluokkien edustajat myös viivyttelevät eläkkeelle jäämistään, samaan aikaan kun yhä enemmän milleniaaleja saavuttavat työiän. Ja näiden molempien ryhmien erilaisiin odotuksiin ja vaatimuksiin pitäisi vastata tasapuolisesti. (Deloitte 2017, 109.)

2.2 Monikulttuurisuus

Deloitteen tutkimuksen mukaan 78% vastaajista uskoo monimuotoisuuden huomioon otettavan kilpailuetu. Sen haasteisiin vastaaminen on kuitenkin vaikeaa. Nykyään kuitenkin jo monet suuret yritykset luokittelevat itsensä jo globaaliksi kokonaisuudeksi, tehden samalla uskonnon, sukupuolen, sukupolven ja muunlaiset monimuotoisuudet liike-elämän todellisuudeksi. Erilaiset ohjelmat, joissa nostetaan ihmisten tietoisuutta ja vähennetään tiedostamatonta ennakkoluuloisuutta, ovat todella suosittuja. Australia on ehdoton edelläkävijä monikulttuurisuuden huomioimisessa ja edistämisessä; Victorian osavaltiossa on kokeilu, jossa poistetaan hakijan henkilötiedot työhakemuksesta. (Deloitte 2017, 109-110)

EY:n tutkimuksen mukaan kilpailu monikulttuurisesta osaamisesta on etenkin kansainvälisten organisaatioiden huolena. Paikallisesti toimivat yritykset eivät näe globaalia rekrytointia niin houkuttelevana, koska Pohjoismaissa osaamisen taso on korkea ja useimmiten vaaditaan paikallisen kielen osaamista. (EY 2017.)

2.3 Ekologiset tekijät

2010-luvun megatrendi ekologisuus näkyy kuluttajien toiminnassa. Milttonin teettämän tutkimuksen mukaan 68% suomalaisista pitää tärkeänä tai erittäin tärkeänä, että ostettu tuote tai palvelu on vastuullisesti tuotettu. Kolme neljästä suomalaisesta on myös valmis maksamaan lisää tuotteesta tai palvelusta, joka on tuotettu vastuullisesti. (Markkinointi & Mainonta 2017.)

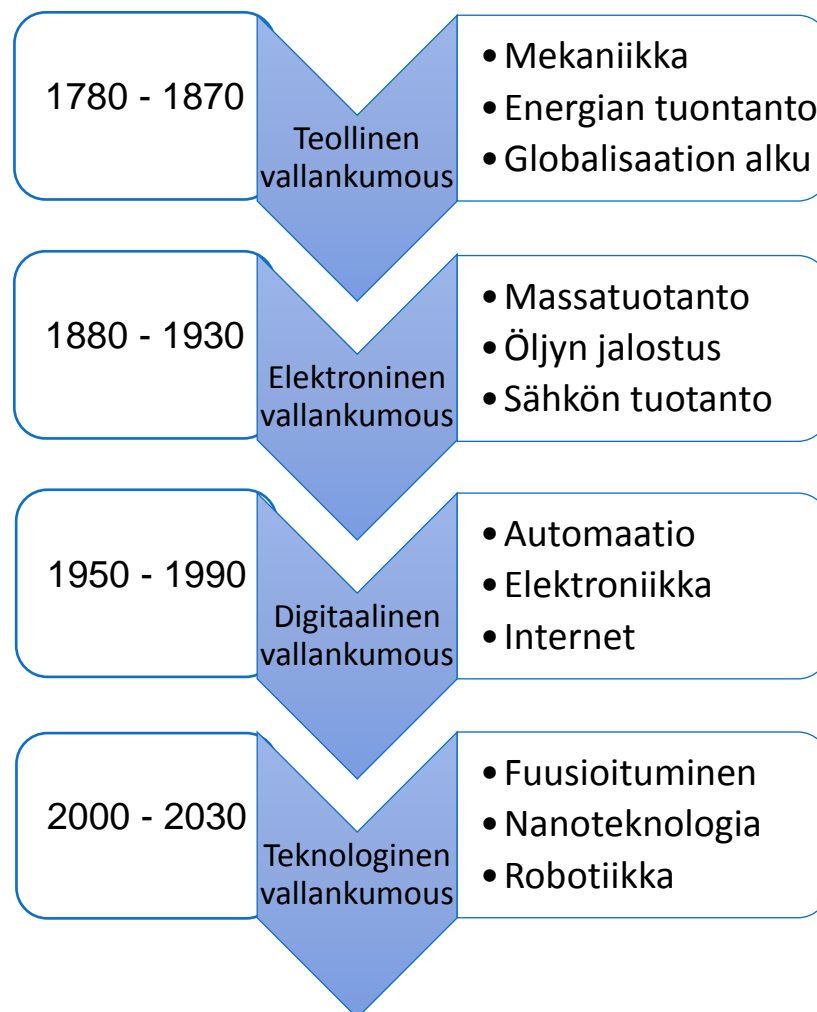
Milleniaaleista jopa 75% kokee yritysten keskittyvän omiin tuotteisiin ja voittoon sen sijaan, että ne kehittäisivät ja auttaisivat yhteiskuntaa. He haluavat työskennellä organisaatiossa, joka tekee hyvää ja jossa he voivat kokea itsensä merkityksellisiksi. (Deloitte 2018.) Suomalaiset toivovat, että yritykset tiedottaisivat vastuullisuudestaan tuotteiden pakkauksissa, sosiaalisessa mediassa, verkkosivuilla ja yritysraporteissa. Suomalaisista hieman yli puolet kokee, ettei saa tarpeeksi tietoa yrityksen vastuullisuudesta. (Markkinointi & Mainonta 2017.)

Yritykset voivat ottaa henkilöstönsä mukaan yritys vastuun toteuttamiseen mm. osallistumalla HSL:n ja Valpastin OY:n Työpaikka joka liikuttaa-hankkeeseen tai Kilometrikisaan,

joiden tarkoituksena on saada työntekijät liikkumaan vähempipäästöisillä (esim. pyörällä tai kävellen) välineillä työpaikoille ja tällä keinolla lisätä työntekijöiden hyvinvointia sekä vähentää yrityksen hiilidioksidipäästöjä välillisesti. Finlayson on osallistunut molempiin kisoihin vuonna 2016 ja Kilometrikisassa työntekijät pyöräilivät yhteensä 15 000 kilometriä, jolloin hiilidioksidipäästöt vähenivät lähes 2 700 kg. (Finlayson 2016.)

2.4 Teknologiset tekijät

Teollisuuden kehitys on tapahtunut sykleittäin. Teollisuuden trendit ovat muuttaneet maailmaa monilla tavoin ja vieneet kehitystä vahvasti eteenpäin. Muutoksia voidaan kutsua trendeiksi, koska teolliset vallankumoukset ovat olleet vahvasti yhteydessä ihmisten toimintaan ja arvoihin. Kuviosta 2 näemme teknologiseen kehittymiseen liittyvät trendit 1780-luvun teollisesta vallankumouksesta tähänhetkiseen teknologiseen vallankumoukseen. (Hovsepian & Skilton 2018, 7-9.)



Kuvio 2. Teolliset vallankumoukset

Ensimmäinen teollinen vallankumous mahdollisti ihmisten ja tavaroiden liikkumisen globaalilla tasolla, kun höyrykoneet ja energian tuotanto alkoivat kehittyään. Tätä aikakautta pidetään tuotantoteollisuuden ja globalisaation alkuna. Työelämään vaikutukset olivat valtavia: ihmisvoimaa pystyttiin korvaamaan koneilla ja tuotanto tehostui. Toisen, elektronisen, vallankumouksen aikana kehitettiin liikkumista uudelleen muuttavia keksintöjä kuten auto ja lentokone. Tämän lisäksi massatuotanto oli mahdollista ensimmäistä kertaa. (Hovsepian & Skilton 2018, 7-9.)

Kolmas, digitaalinen vallankumous tehosti työtä entistä enemmän. Automaatio alkoi korvaamaan ihmistyötä ja pienielektrooniikka sekä internet tulivat ihmisten jokapäiväiseen käyttöön. Hakukoneiden ja sosiaalisen median myötä informaation leviäminen nopeutui huomattavasti ja ihmiset ovat tavoitettavissa ajasta ja paikasta riippumatta. (Hovsepian & Skilton 2018, 8.)

Neljäs vallankumous muuttaa teknologian ja sen hyödyntämisen täysin. Teknologiat fuusioituvat ja toimivat interaktiivisesti fyysisen, digitaalisen ja biologisen ulottuvuuksien kanssa. Vallankumoukseen liittyy vahvasti Internet of Things (IoT), Internet of People (IoP), Big Data, tekoäly, robotiikka ja virtuaalinen todellisuus. (Hovsepian & Skilton 2018, 8.) Teknologian kehittymiseen liittyy vahvasti digitaalisten alustojen kehittyminen. Niihin kertyvästä datasta saadaan tietoa, jota ei ennen ollut mahdollista kerätä eikä käsitellä. Oppivat ohjelmistot, tekoäly ja sen monipuolinen soveltaminen mahdollistavat datan hyödyntämisen. Laajan datan ja sen käytön ansiosta yrityksillä on täysin uudenlaisia mahdollisuuksia tehdä tuottavaa liiketoimintaa. (Lintilä 2017, 5.)

Teknologia vaikuttaa myös oppimiseen ja opetus verkossa lisääntyy entisestään: Internetissä on useita ilmaisia kursseja tarjoavia palvelimia, kuten MIT, the Khan Academy ja iTunes U. Näistä suurin, iTunes U tarjoaa yli 500 000 yliopistotason kurssia ilmaiseksi ja kursseja on ladattu yli 700 miljoonaa kertaa. Miksi haluttaisiin enää maksaa siitä, että opettaja tulee luokan eteen sovittuna aikana pitämään luennon, kun opiskelu on mahdollistettu ilmaiseksi paikasta ja ajasta riippumatta. Kuitenkin myös oppimiseen tarvitaan apua, jonka vuoksi esimerkiksi valmentaminen yleistyy. (Frey 2012.)

2.5 Lainsäädännölliset tekijät

25.5.2018 voimaan astuva, Euroopan Unionin säätämä, General Data Protection Regulation (GDPR) tietosuojasetuksen tarkoituksena on yhdenmukaistaa ja vahvistaa yksityishenkilöiden tietosuojaa. Tietosuojasetuksen vaatimuksena on, että jokaisella sidosryhmällä (esim. työntekijä, asiakas, yhteistyökumppani) on oikeus päästä käsiksi kaikkiin

heistä tallennettuihin tietoihin helposti luettavassa muodossa. Kaikilla tulee olla oikeus päättää omien tietojen tuhoamisesta, siirrosta sekä saada tietää mahdollisista tietomurroista. Nämä vaatimukset johtavat siihen, että tietoja säilytetään harvemmissa ja turvallisemmissa järjestelmissä. Henkilötiedot tulisi olla tallennettuna järjestelmään, jota pidetään jatkuvasti ajan tasalla ja vain sallituilla henkilöillä on oikeus käsitellä tietoja. Järjestelmän tulisi olla integroitunut muihin järjestelmiin, jotta tieto liikkuu sujuvasti niiden välillä. (Karjalainen 2017.)

Kaikki edellä mainittu kasvattaa hyvin todennäköisesti yritysten työsarkaa. Yritysten tietojärjestelmiin rekisteröityjen henkilöiden oikeudet kasvavat. Tietojen huolellinen käsittely on avain kaikkeen. Yritysten tietoisuus GDPR:stä vaihtelee, kertoo Asianajaja Mari Rusi. Keijo Karjalainen Sympa Oy:stä huomauttaa, että automaatio tulee tässäkin apuun; järjestelmät rakennetaan niin, että turhat tiedot poistuvat automaattisesti, eivätkä ole kenenkään muistamisen varassa. Yritysten tulee pystyä osoittamaan, että ne noudattavat tietosuoja-asioita henkilötietojen käsittelyssä ja se vaatii entistä enemmän huolellisuutta ja dokumentoimista. Dokumentaatio saattaakin olla ongelmallisin alue, kertoo Perttu Seppänen Accountor HR Solution Oy:stä. (Anteroinen 2018, 18-21.)

Käytännössä organisaatioiden tulisi miettiä, missä kaikkialla henkilötietoja pidetään tallessa tällä hetkellä. Tämän lisäksi yrityksen tulisi kartoittaa tietojenkäsittelyprosessejaan ja luoda prosessikaavio tiedon liikkumisesta yrityksessä. Tämä on yrityksille mahdollisuus selkeyttää ja yhtenäistää tiedonhallintaprosesseja. (Karjalainen 2017.)

3 Työelämä muutoksessa

Tunnolliset työntekijät, jotka ilmestyivät töihin joka päivä 8-17 ja pysyivät yrityksessä eläkeikään asti ovat menneisyyttä. Ihmiset ovat muuttamassa niin tapaa tehdä työtä, kuin sitä missä työtä tehdään ja milloin. Tähän muutokseen vaikuttaa osaltaan se, kenestä muodostuvat suurin osa työvoimasta ja toisaalta myös vaikutusta on automatisoinnilla ja verkossa työskentelyn lisääntymisestä ja muista edistysaskelista. HR:n täytyy alkaa strategisesti miettimään, miten se minimoi näiden muutosten negatiiviset vaikutukset. (Kelsie. 2017.)

Tutkimusten mukaan työntekijöiden odotukset työstä ovat kasvaneet ja muuttuneet viimeisen 3-5 vuoden aikana. Palkan lisäksi työn merkityksellisyys ja kehittymisen mahdollisuus koetaan tärkeiksi tekijöiksi työssä. EY:n tutkimuksissa nousi esille etenkin etenkin merkityksellinen visio, joustavat työajat, työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä haastavat työtehtävät. (EY 2017.) Työntekijät siis vaativat työltään enemmän ja haluavat samalla vapautta päättää työajoistaan ja työtavoistaan. Organisaatioiden tulisi miettiä, miten he pystyvät vastaamaan näihin kasvaneisiin odotuksiin ja pitämään työntekijät tyytyväisinä, jotta pärjäisivät kilpailussa osaamisesta. (Bogosian & Rousseau 2017.)

3.1 Muutos työsuhteissa

On nähtävissä selkeä trendi työsuhteiden muuttumisesta joustavammiksi ja lyhytkestoisimmiksi. 2000-luvulla nuorten työelämään osallistuminen on muuttunut ja työsuhteet ovat aikaisempaa useammin lyhytkestoisia. Tutkimusten mukaan 15- 34 vuotiaiden nuorten on nykyään vaikeampi saavuttaa ylemmän toimihenkilön asemaa kuin ennen. (Alatalo, Mähönen & Räisänen 2017.) Myös kansainvälisesti vertailtuna suomalaisten 15-24 vuotiaiden nuorten työsuhteiden kesto on lyhyttä: 58% työsuhteista kesti alle 12 kuukautta, kun OECD-maissa keskiarvo on 49,1% (OECD Employment Outlook 2016, 230-2.)

3.1.1 Väliaikainen, joustava työvoima

HR-ammattilaisten arvioiden mukaan keikkatyö, jossa työt pilkotaan ja ulkoistetaan freelancereille ja yrityksille niin kotimaahan kuin ulkomaille, yleistyy Pohjoismaissa. Väliaikainen työvoima mahdollistaa resurssit joustavammin yrityksen käyttöön tarvittaessa ja säästää kustannuksissa. Koska maailma on jatkuvassa kiihtyvässä muutoksessa ja muutosten ennakointi hankalaa, tulee väliaikaisen työn kysyntä kasvamaan entisestään. (Tyyskä 2017; EY 2017, 13.)

Huolimatta siitä, että yritykset pitävät väliaikaisen työvoiman trendiä tärkeänä, sitä ei ole otettu kovinkaan paljon huomioon strategiassa eikä sitä ole hyödynnetty. Väliaikaisen työvoiman lisääntymisellä on mahdollisia vaikutuksia esimiestyöhön, hallinnon rakenteeseen, työntekijöiden sitouttamiseen, asiakasrajapintaan (etenkin lupauksien lunastaminen), riskien hallintaan sekä sisäisen valvonnan prosesseihin. (EY 2017, 26-29)

Monet työntekijät pitävät vapaudesta ja vaihtoehtot mahdollistavat heille satunnaisen työskentelyn (etätyö, vuokratyö, osa-aikatyö, määräaikainen työ). Milleniaaleista 52% odottaa saavansa työskennellä itsenäisesti, yrityksen kannattaa harkita satunnaisten työn sallimista. Tämä tulee myös vaatimaan paljon uudenlaista työtä ja vaatii muutosta sekä ajattelutapaan ja että HR-työhön. HR:n tulisi olla apuna luomassa satunnaisten työn mahdollisuuksia niihin osastoihin tai työtehtäviin, joilla sellainen on mahdollista toteuttaa. Jos päätöksenä on olla kehittämättä satunnaisten työn mahdollistamista, kannattaa HR:n varautua hankaluuksiin rekrytointimarkkinoilla. (Kelsie 2017.)

3.1.2 Etätöön lisääntyminen

Teknologian ja sosiaalisen median kehittyminen on mahdollistanut paikasta ja ajasta riippumattoman työn teon yhä useammille. Parhaimmillaan etätyö ja muu satunnainen työ vähentää yrityksen kuluja, kasvattaa tuottavuutta ja tehokkuutta sekä mahdollistaa yritykselle rekrytoinnit huomattavasti laajemmalla alueella. Myös työntekijälle on hyötyä etätyöstä: se mahdollistaa työnteon ilman jatkuvia keskeytyksiä sekä muita ylimääräisiä häiriöitä, jonka lisäksi päivän aikatauluihin saa joustoa ja aikaa säästyy työmatkoissa. (Graber 2015; Etätyöbarometri 2013.)

Toisissa yrityksissä etätyö on ollut menestys ja toisissa sitä ei olla saatu onnistumaan useista yrityksistä huolimatta. Syynä tähän nähdään yritysten liiallinen keskittyminen teknologiaan prosessien sijaan. Videokonferenssit, tiedostojen jakaminen sekä verkkoyhteys ovat tärkeitä etätöön välineitä, mutta jos työllä ei ole yhteisiä pelisääntöjä ja etätöitä ei osata johtaa, tuloksia on vaikea seurata. (Graber 2015; Etätyöbarometri 2013.)

3.2 Teknologian vaikutukset työelämään

EY:n teettämän kyselyn perusteella automatisaatio vaikuttaa lähivuosina työelämään suuresti ja niin yksittäisiä työtehtäviä kuin kokonaisia ammatteja katoaa. Kyselyyn vastanneet uskovat, että 11%-20% organisaation prosesseista automatisoituu seuraavan 3-5 vuoden aikana. (EY 2017, 17.) Futuristi Thomas Freyn (2012) arvioiden mukaan vuoteen 2030 mennessä lähes puolet maailman tämänhetkisistä ammanteista ja työtehtävistä on hävin-

nyt, etenkin matalan ammattitaidon tasolta katoaa töitä, kun taas tutkimuksen ja kehittämisen puolella työt lisääntyvät. Myös Hannu Tyyskän (2017) arvioi rutiinityön tarpeen vähenvän automatisoinnin myötä ja kompetenssien sijaan ongelmanratkaisukyky, yhteistyökyky, luovuus ja sosiaaliset taidot eli ns. pehmeät taidot ovat entistä halutumpia ominaisuuksia.

Teknologisella vallankumouksella on suurimmat vaikutukset arkeen, työhön ja vapaa-aikaan sitten teollisen vallankumouksen. Valtioneuvoston arvioiden mukaan työn tuottavuus voi lisääntyä jopa 40 prosenttia vuoteen 2035 mennessä ja on vastaus tuottavuuden kasvun tarpeeseen sekä työikäisen väestön vähenemiseen. Teknologia muuttaa esimerkiksi juristien ja lääkärien töitä ja tekoälyn avulla ihmiset voivat keskittyä rutiinitehtävien sijaan vaativampiin, inhimillistä ajattelua ja toimintaa tarvitseviin töihin. On mahdollista, että tämän johdosta vaativat työt muuttuvat entistä vaativimmiksi ja yksinkertaiset yksinkertaistuvat entisestään, jolloin myös palkkaerot kasvavat. (Lintilä 2017, 5; Soininvaara 2017, 28.)

Kaikki uudet tuulet tuovat myös vastavoimia. Ihmiset arvostavat digitaalisuuden lisäksi materialismia, kuten lautapelejä, kirjoja tai luonnossa liikkumista. (Pantzar, 17.5.2018.) Aristoteleen ajoista lähtien on ollut puhetta ja pelkoa siitä, että automatisointi vie ihmisten työpaikat. Onko pelko siis todellinen ja miltä tulevaisuus todella näyttää? (Vanhala, 17.5.2018.), Joka tapauksessa; kaikki mitä voidaan mitata, tullaan mittaamaan, niin kaikki mikä voidaan automatisoida, tullaan automatisoimaan. (Larvanko, 17.5.2018.)

4 Organisaatio muutoksessa

Aikaisemmin organisaatiot olivat suunniteltu tuottamaan tulosta tehokkaasti, joka johti hierarkisiin ja siiloutuneisiin organisaatorakenteisiin. Tällainen organisaatorakenne toimi hyvin helposti ennustettavissa olevassa ympäristössä. Kuitenkin nykyään toimintaympäristön ollessa dynaamisempi ja teknologian kehittyessä nopeasti, organisaatioilta vaaditaan ketteryyttä ja sopeutuvuutta uusiin tilanteisiin. Organisaatioiden on uudistuttava jatkuvasti, jotta kehityksestä ei jää jälkeen. (Deloitte 2017, 18-20.)

Myös Tom Haakin mukaan Tayloristinen organisaatio, jossa jokaisella on selkeät, määritellyt työtehtävät, on jäämässä menneisyyteen. Organisaatioiden tulee olla joustavampia ja työtehtävät vaihtelevat enemmän tarpeen mukaan. Osassa organisaatioita on menty jo pidemmälle ja on luotu prosesseja selvittämään uuden tehtävän vaatima osaaminen. Yrityksiin on luotu osaamispooli, johon on kirjattu jokaisen työntekijän toiveet, tarpeet sekä kyvyt. Näin jokaista tehtävää varten voidaan muodostaa oikeanlaisesta osaamisesta koostuva tiimi. (Haak 2017.) Myös Liisa Välikankaan mukaan työntekijän kyvyt ja toiveet korostuvat tulevaisuudessa ja työ räätälöidään niihin sopiviksi. Haasteena onkin luoda osaavien ihmisten ympärille menestyvä organisaatio. (Välikangas 2014.)

4.1 Organisaatorakenteiden uudistaminen

On nähtävissä selkeä trendi organisaatioiden rakenteiden muutoksissa. Ne siirtyvät yhä enemmän tiimiverkostoiksi, joissa muodostetaan tiimi tietyn projektin ajaksi ja ohjataan tiimin jäsenet uusiin tehtäviin projektin loppuessa. Jotta uudenlainen tilanne ei johtaisi siihen, että työntekijät eivät koe olevansa vastuussa tuloksesta, tiimin tavoitteiden ja suorituksen mittaamisen tulisi olla entistä läpinäkyvämpää ja selkeästi määriteltynä. (Deloitte 2017.)

Kimmo Alkio (2017) arvioi tekoälyn soveltamisen ja hyödyntämisen olevan todellisuutta 5-15 vuoden kuluttua, jolloin jokainen yritys toimialasta riippumatta muuttuu data- ja teknologiaaloiksi. Ei riitä, että teknologiaa lisätään toimintaan, vaan data ja tekoäly tulee integroida jokaiseen yrityksen osa-alueeseen. Tämä tarkoittaa sitä, että koko organisaation osaamisprofiili, prosessit ja toimintamallit tulisi jäsentää uudelleen. Näin kokonaisvaltainen rakenteellinen muutos vaatii onnistuakseen organisaation kulttuurin samanaikaista uudistamista. (Alkio 2017, 18-19.)

Joka kerta kun yritys ajaa sisään uutta teknologiaa, kaikki palautuu tavallaan alkutilaan ja siihen mukautuminen vaatii jatkuvaa muutosta ja strategian luomista. Ja muutos on vaikeaa. Tällainen jatkuva muutos voi tuntua pelottavalta, mutta tosiasia on se, että on olemassa kaksi vaihtoehtoa. Asia voidaan ratkaista joko niin, että päätetään käyttää vanhoja työvälineitä mahdollisimman pitkään, vaikka ne olisivat vanhentuneita tai päättää omaksua uutta teknologiaa. Ja yritykset, jotka omaksuvat uutta teknologiaa, menestyvät tutkimusten mukaan todennäköisemmin. (Anderson 2017.)

Muutosprosessi on usein haastava. Organisaatioissa on ihmisiä, jotka tukevat muutosta (ns. innovaattorit) kuin myös henkilöitä, jotka vastustavat muutosta. Vaikka muutoksen suunnittelisi kuinka hyvin, se voi epäonnistua: prosessit ovat pitkiä ja saattavat tuntua työntekijöistä loputtomilta ja aiheuttaa turhautumista. Kaiken lisäksi huonosti suunniteltu tai toteutettu muutos voi viedä organisaatiota huonompaan suuntaan. Muutosjohtamisen taito on tärkeä, jotta yritys pystyy uudistumaan onnistuneesti. (Bishop & Hines, 2012.)

4.2 Organisaatiokulttuurin merkitys muutoksessa

Organisaatiossa on valtavasti tietoa, muttei aina ole itsestään selvyys, että sitä jaetaan. Tiedon määrän vuoksi on myös hankalaa erottaa massasta olennainen tieto. Kun yrityksessä kannustetaan vuoropuheluun, avoimeen vuorovaikutukseen sekä siihen, että asioita aktiivisesti kyseenalaistetaan, tiedon merkitys ja jalostaminen on helpompaa. Organisaation kulttuuri, joka kannustaa työntekijöitä aktiivisesti jakamaan hiljaista tietoa ja hyödyntämään sitä, mahdollistaa myös jatkuvan uudistumisen ja oppimisen. (Välimaa 2014.)

Parhaimmillaan organisaatiokulttuuri tukee organisaation kyvykkyyttä joustaa ja sopeutua uusiin tilanteisiin. Arvot ovat keskeisessä asemassa organisaation kulttuurin muodostamisessa, mutta pelkästään arvojen määrittely ei riitä. Arvojen tulisi peilata organisaation toimintaa aidosti ja ne pitäisi pystyä sisäistämään helposti. Kun työntekijät ymmärtävät organisaation arvot ja omaksuvat ne, he pystyvät toimimaan helpommin niiden mukaisesti ja nojaamaan päätöksenteossaan niihin. Pahimmillaan organisaatiokulttuuri voi hidastaa tai jopa pysäyttää muutoksen. Onkin tärkeää, että organisaatiokulttuuri tukee muutosta ja se nähdään positiivisena asiana. (Välimaa 2014.)

5 HR teknologisessa muutoksessa

HR:n menneisyys on suhteellisen pitkä ja nöyrä. Nykyisyys on sekä positiivinen että haastava ja HR:n tulevaisuus näyttäytyy mahdollisuuksien ja lisähaasteiden kautta. (Cohen, 2015.) *”Historian ymmärtäminen on tärkeää, jotta voidaan kuvitella tulevaisuutta.”* (Pantzar, 17.5.2018).

Henkilöstöosastoja on alettu perustaa Suomalaisiin organisaatioihin vasta 1960-luvulta alkaen. Yhteiskunnallinen kehitys, lainsäädäntö ja työmarkkinatoiminta sekä organisaation kasvu ja ammattiliittojen toiminta olivat syitä henkilöstöhallinnon organisaatioiden kehittämiseen ja henkilöstöasioiden kokoamiseen. Käytäntöjä oli yhdenmukaistettava; 60-luvulla yritysten henkilöstöhallinta Suomessa koostui pääosin henkilöstöpalveluista, työhönotosta ja palkkahallinnosta. (Kauhanen, Leppävuori, Malin & Mansukoski 2015, 42-43.)

Kansainvälistyminen, tietotekninen kehitys, palvelu- ja laatuajattelu sekä tavoite- ja tulosjohtamisen mallien omaksuminen aiheutti organisaatioihin muutoksia 1980-90-luvulla. HR työssä ei enää riittänyt lainsäädäntö- työmarkkina ja neuvottelukokemus, vaan henkilöstöhallinnon näkökulma laajeni. Henkilöstöjohdon ja ammattilaisten yhdistys HENRY perustettuun vuonna 1990. (Kauhanen ym. 2015, 48-49.)

2000-luvulla henkilöstöosastojen rakennetta uudistettiin monessa tapauksessa analysoimalla henkilöstöhallinnon osatehtäviä niiden luonteen perusteella: haluttiin erottaa toisistaan tyypilliset keskushallinnon tehtävät, tulosjohtamisvastuuseen linkittyvät tehtävät ja tyypilliset palvelutehtävät. Tehtäväryhmiä pystyttiin nyt kehittämään sen oman luonteen ja menestystekijöiden pohjalta ja siten parantaa kunkin kokonaisuuden toimintaedellytyksiä, tuloksellisuutta ja laatua. Osa henkilöstöhallinnon palvelutehtävistä pyrittiin ulkoistamaan ja hankkimaan palvelumarkkinoilta kilpailuttaen. (Kauhanen ym. 2015, 54-56.)

Vuonna 2008 alkanut talouskriisi on vaikuttanut henkilöstöhallintoon YT-neuvotteluiden, lomautusten ja irtisanomisten sekä tehtävämuutosten kautta, mutta myös palkkaus- ja työaikajärjestelmien kautta. Osa-aikatyötä on lisätty ja omaa työtä vaihdettu alihankinnoiksi. Toisaalta on myös vedetty aiemmin ulkoistettuja tehtäviä omiksi töiksi. Tuottavuuden ja kilpailukyvyn parantamiseen on etsitty keinoja. Perusrakenteet henkilöstöosastoilla on kuitenkin pääosin säilynyt ennallaan. (Kauhanen ym. 2015, 58-59.)

5.1 HR älylaiteajassa

Tällä hetkellä henkilöstöhallinnossa on meneillään nopea ja syvälinen muutos. Ennen HR on nähty tukitoimintona, joka tuottaa palveluita työntekijöille. Nyt HR:ää pyydetään auttamaan digitaalisen muutoksen johtamisessa, joka pyyhkii yli jokaisen organisaation maailmanlaajuisesti. HR:llä on paine ottaa isompi rooli viedä organisaatiota oikeasti olemaan digitaalinen, ei vain "toimimaan digitaalisesti". (Deloitte 2017, 87.)

Älylaiteaika tekee vallitsevat mallit niin liikemaaailman johdossa, toiminnoissa kuin henkilöstöasioissa vanhentuneiksi. Vanha teollisen vallankumouksen malli on suunniteltu massatuotantoon ja johtamaan työntekijämassaa. Eli tekemään spesifejä tehtäviä toistuvasti standardisoidulla mallilla, luotettavasti, ennakoidusti ja virheettömästi. Vanhassa mallissa työntekijöitä pidetään resursseina ja välineinä ja heitä johdetaan ja kontrolloidaan pelon ja tottelevaisuuden kulttuurin avulla. Monilla yrityksillä on HR-toiminnot suunniteltu tämän vanhan mallin mukaisesti. Nämä tarpeet ovat kuitenkin hyvin erilaiset, kuin mitkä tulevat tarpeet ovat ja tulevat olemaan älylaiteajalla. Tulevaisuudessa suurin osa organisaatioista on yhdistelmiä älyroboteista, tekoälylaitteista ja ihmisistä. (Hess 2017.)

Tulevaisuudessa ihmistä tarvitaan tekemään niitä asioita, joita teknologia ei voi tehdä hyvin. Tarvitaan korkeampaa kriittistä ajattelua, reaaliaikaista ongelmanratkaisua luovuuden avulla, mielikuvitusta ja innovatiivisuutta. Ongelma on, että kyseiset ominaisuudet eivät tule meille ihmisille luontaisesti. Yritysten haasteena onkin kehittää systeemi, joka optimoi ihmisen suorituskyvyn ja voittaa kognitiiviset ja emotionaaliset esteet. Teknologia vaatiikin HR:ää tulemaan tieteenä, joka kehittää ihmisten kognitiivisia ja emotionaalisia kykyjä. HR:sta pitäisikin tulla HD (Human Development) eli henkilöstöhallinnan sijaan henkilöstön kehittäminen. (Hess 2017.)

5.2 Teknologia HR-työssä

HR ammattilainen voi toteuttaa hienoja asioita ympäröimällä itsensä parhailla teknologisia välineillä. HR:llä on myös vastuu käyttää tehokkaita teknologisia välineitä ihmisten avuksi. Maailmanlaajuisesti on jo ymmärretty, että HR ammattilainen tarvitsee teknologian resursseja tehdäkseen työnsä hyvin. Monet HR ammattilaiset tietävätkin kokemuksen kautta, että teknologia voi olla niin siunaus kuin kirouskin. Teknologia tekee monista asioista parempaa, nopeampaa ja viisaampaa. Välillä teknologia voi kuitenkin aiheuttaa kuitenkin paljon tuskallisia hetkiä. Teknologia kehittyy nopeaa tahtia ja usein sen käyttäjänä löydätkin itsesi tuomassa sisään uutta ja jännittävää teknologiaa, vain saadaksesi vähän ajan päästä selville, että onkin kehitetty jo parempi ratkaisuja. (Anderson 2017.)

Moni HR-ammattilainen käyttää kyllä teknologiaa, mutta ei kuitenkaan ole opetellut syvällisemmin ymmärtämään sitä. Jotta HR-ammattilainen pystyisi paremmin löytämään itselleen parhaimmat ratkaisut, sen tulisi opiskella enemmän aihetta ja olla hieman kartalla siitä, mitä alalla tapahtuu. Kun HR-ammattilaiset tulevat koulutetuimmiksi niihin teknologisiin välineisiin jotka ovat heidän saatavilla, he ovat valmiimpia selviämään kohtaamisissaan teknologian haasteissa ja pystyvät lisäksi näkemään ne mahdollisuuksina. Sen sijaan että he pelkäisivät jatkuvia teknologian aiheuttamia häiriöitä, he pystyvät käyttämään sitä enemmän edukseen. (Anderson 2017.)

Uudenalaisia HR tuotteita ja ratkaisuja on tulossa markkinoille. Monet niistä on suunniteltu mobiili appsien, tekoälyn ja kuluttajalähtöisen kokemuksen ympärille. Nämä työkalut auttavat HR:ää tulemaan lähes reaaliaikaiseksi. IBM on alkanut käyttämään tekoälyyn perustuvia työkaluja antaakseen johtajille säännöllisellä sykkeellä tietoa siitä, miten heidän tiimilään sujuu. Tämä auttaa heitä löytämään toistuvia tekijöitä, jotka heikentävät tiimin suoritusta. (Deloitte 2017, 89.)

Miten HR sitten pystyy valmistautumaan digitaalisuuteen? HR:n tulee määritellä sen rooli tiiminä, joka auttaa johtoa ja työntekijöitä pikaisessa muutoksessa ja sopeuttaa digitaaliseen tapaan ajatella. HR:n tulisi kehittää monivuotinen HR-teknologiastrategia. (Deloitte 2107, 91.)

5.2.1 Mobiilinen HR

Deloitteen kansainvälisessä tutkimuksessa 56% tutkituista yrityksistä suunnittelivat vuonna 2017 heidän HR ohjelmiaan sopimaan digi- ja mobiilivälineille. 51% yrityksistä on tällä hetkellä prosessissa, jossa he suunnittelevat heidän organisaatiotaan uudenaikaiseksi digitaalista bisnesmallia varten. Tutkimuksen mukaan 33% HR-tiimeistä käyttää jossain muodossa tekoälyä tuottamaan HR-ratkaisuja ja 41% rakentavat aktiivisesti mobiili applikaatioita tuottamaan HR-palveluita. (Deloitte 2107, 87.) Sympa:n tutkimuksessa, jossa tutkittiin Tanskaa, Ruotsia ja Suomea, vain 33% yrityksillä on käytössä HR-järjestelmien mobiilikäyttö. Noin 80% yrityksistä kuitenkin tunnistaa sen hyödyt. (Sympa HR 2018, 3.)

5.2.2 Pelillistäminen

Suomessa pelitoimialalla on tällä hetkellä 260 yritystä ja viimevuosien uutisoiduimpia menestysyrityksiä ovat olleet Supercell ja Rovio. Vuonna 2015 pelinkehityksen ja pelipalveluiden liikevaihto Suomessa on ollut noin 2400 miljoonaa euroa. (NeoGames 2018.) Myös muilla aloilla pelien mahdollisuuksiin on herätty ja pelejä on käytetty työntekijöiden moti-

voimisessa sekä asiakasrajapinnassa. Pisteiden kerääminen, muiden kanssa kilpailu, kehittyminen ja tuloksista tunnustuksen saaminen kuuluvat pelimaailmaan, mutta ovat helpposti sovellettavissa myös yritysmaailmassa. (CEB 2017.)

On luonnollista, että pelien maailma siirtyy myös HR-alan käyttöön, etenkin rekrytoinnissa, osaamisen kehittämisessä ja suorituksen johtamisessa peleillä voisi olla potentiaalia. Rekrytoinnin arviointiprosessi on perinteisesti sisältänyt persoonallisuus- ja kyvykkyystestejä sekä simulaatioita ja se on toteutettu yrityksen järjestämissä tiloissa. Prosesseja voitaisiin automatisoida ja peleillä on mahdollista tutkia henkilön käyttäytymistä ja luonteenpiirteitä. Pelit voivat sisältää tehtäviä, kysymyksiä, haasteita ja interaktiivista tekemistä ja henkilö etenee pelissä eri tasoilla. Tämän lisäksi voidaan simuloida aitoja työelämän tilanteita. Pelien avulla suorituksen ja oppimisen mittaaminen voidaan tehdä suoraviivaisemmin sekä tasa-arvoisemmin. (CEB 2017.)

Pelillistämisessä on myös riskejä ja niiden tekeminen on kallista. Yrityksen tuleekin punnita tarkkaan, onko se sopiva ja hyödyllinen tapa mitata ehdokkaita ja henkilöstön osaamista omassa organisaatiossa. Yrityksen tulee miettiä tarkkaan, onko kohderyhmä sopiva ja pelit aidosti innostavia. Parhaimmillaan pelien käyttö esim. rekrytoinnissa antaa yrityksestä nuorekkaan ja ajan hermoilla olevan kuvan, joka vetoaa nuoriin. (CEB 2017.)

5.3 Data ja analytiikka

EY:n tutkimuksen mukaan Suomessa HR-analytiikkaa käytetään enemmän menneisyyden tulkitsemiseen kuin tulevaisuuden ennustamiseen. Hannu Tyyskän mukaan henkilöstöhallinnassa voitaisiin hyödyntää ennustavaa analytiikkaa huomattavasti enemmän ja se mahdollistaisi esimerkiksi tuleviin sairauspoissaoloihin varautumisen sekä nykyrekrytoinnin optimoinnin tulevaisuuden työtarpeisiin. (Tyyskä 2017.) Myös Mika Vehviläinen (2017, 11.) kokee, että perinteisesti numerotietoon perustuvat analyysit ovat painottuneet menneisyyden selittämiseen, mutta datan määrän ja algoritmien vuoksi aiempaa tarkemmat ennusteet tulevaisuudesta ovat mahdollisia. Hänen mielestään seuraavan viiden vuoden aikana tulevaisuuden ennakkointiin perustuva päätöksenteko ja johtaminen muuttuvat merkittävästi.

Sen tyyppistä dataa, jota nyt on HR:llä on nyt käytössään, ei ole koskaan aikaisemmin kerätty. Uudet mallit haastavat vanhat konseptit ja datakäyttöinen ihmisten hallinnointi alkaa olla normaalia useissa HR-yksiköissä. Ihmisanalytiikka voi auttaa liike-elämän ymmärtämisessä. Analytiikan avulla voidaan selvittää, mikä viehättää potentiaalisia työntekijöitä ja ta-

lenteja, sekä mikä auttaa heitä toimimaan hyvin ja pysymään organisaatiossa. Ihmisanalytiikan avulla voidaan analysoida, kuka todennäköisesti tulee olemaan menestyvä, kuka on paras johtaja, ja mitä edellytetään, jotta saataisiin tuotettua korkeinta laatua asiakaspalveluun ja innovointiin. (Miele 2016, 35-37.)

Ihmisanalytiikan käyttö käy nyt HR:ssä läpi isoa muutosta. Yritykset investoivat vahvasti ohjelmiin, joilla voi käyttää dataa kaikilla osa-alueilla työvoiman suunnittelusta osaamisen, uusien kykyjen johtamiseen ja toiminnan parantamiseen. Ihmisanalytiikka on tullut valtavirran käyttöön. Organisaatiot suunnittelevatkin teknisissä analyysiryhmissään uudenlaista ratkaisua, miten rakentaa digitaalipohjaista yritysanalytiikkaa. Olivatpa nämä uudet ratkaisut kehitetty sisäisesti tai sulautettu uusiin digitaalisiin ratkaisuihin, mahdollistavat ne yritysten viemään reaaliaikainen analytiikka siihen pisteeseen, mihin sitä tarvitaan liike-elämänratkaisuissa. Tämä tulee sallimaan syvemmän ymmärryksen ongelmiin ja toimiviin oivalluksiin liike-elämää varten. (Deloitte 2017, 91.)

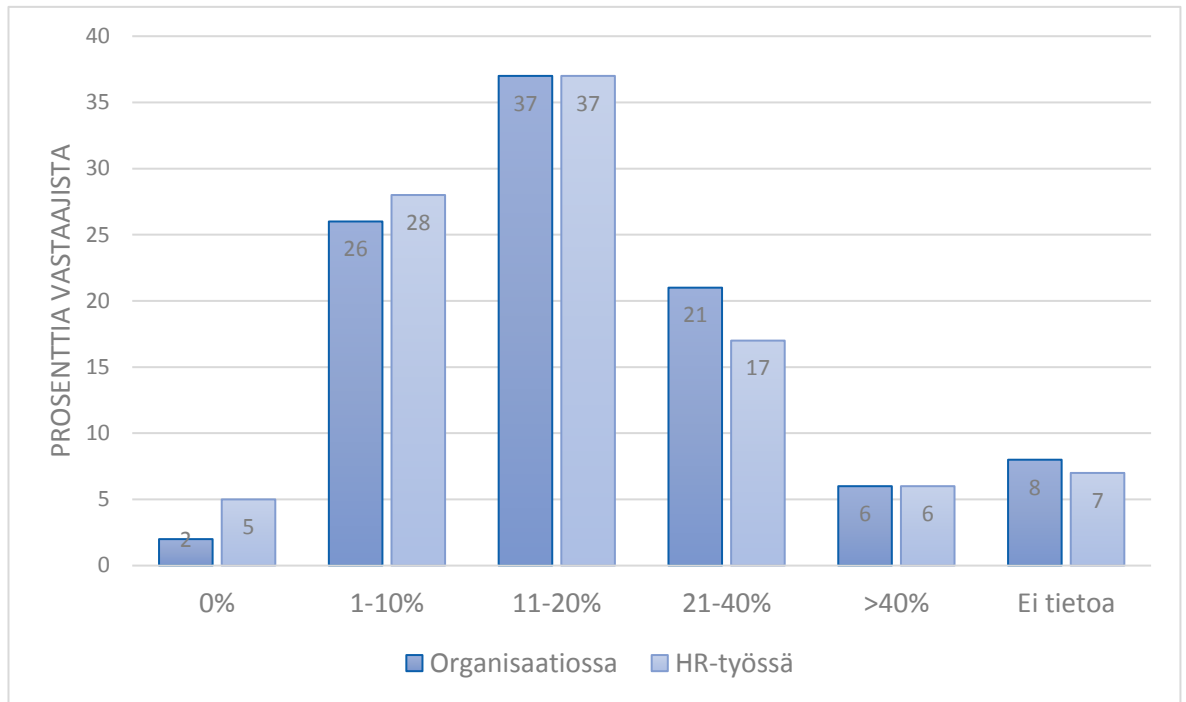
Samalla kun 71% yrityksistä priorisoi ihmisanalytiikan korkealle heidän organisaatiossaan, on kehitys kuitenkin ollut hidasta. Prosentuaalisesti niiden yritysten määrä, jotka korreloi HR datan liike-elämän tuloksiin, suorittavat ennustavaa analytiikkaa ja käyttöönottavat yrityksen pisteytysdatan (scoredata), on tuskin muuttunut viime vuodesta. (Deloitte 2017, 91.) Myös Forresterin tutkimuksen (2016) mukaan, vain kolmannes ylimmän johdon päätöksentekijöistä luottaa analytiikkaan tehdessään liiketoimintaan kohdistuvia päätöksiä. Tutkimuksessa oli tutkittavia mukana 2000 päätöksentekijää kymmenestä eri maasta. (Lindzon 11.4.2016.)

Sympan tutkimuksen perusteella pohjoismaissa HR-analytiikkaa tarkoittaa kuitenkin käytännössä perustason HR-raportointia. Yritykset käyttävät vähäisesti ennustavaa analytiikkaa, vaikka järjestelmillä olisi paljon potentiaalia tarjota dataa päätöksenteon tueksi. Suomen keskiarvo käytön suhteen oli 1,58/4. (Sympa HR 2018, 14-15)

5.4 HR:n strategisempi rooli

Teknologisen kehittymisen myötä monet päivittäisistä HR tehtävistä automatisoituu. Taulukossa 1 havainnollistetaan Deloitteen kyselyn vastaajien mielipiteitä automatisaatiosta. Yli 35% vastaajista on sitä mieltä, että 11-20% tehtävistä automatisoituu lähivuosina ja 7% mielestä yli 40% työstä automatisoituu heidän organisaatiossaan. (EY 2017, 17.)

Taulukko 1. Automatisaatio organisaatiossa ja HR-työssä (mukaillen EY 2017, 17.)



Asiakirjat ovat saatavilla verkossa ja palkkauksesta lähtien toiminnot tulee kasvavassa määrin olemaan itsepalveltavissa portaaleissa. Sen sijaan HR ammattilaisia tarvitaan bisneskriittiseen strategiajohtamiseen henkilöstöhallinnossa. Osana tätä uutta ajanjaksoa HR ammattilaiset osallistuvat useimmissa yhtiöissä laajempaan keskusteluun koskien liiketoiminnan suunnittelua. HR:ää ei enää tulevaisuudessa nähdä kustannuskeskeisesti. Sen sijaan se on mukana tuottamassa liiketaloudellista arvoa ja on ajamassa tuottavuutta. (Miele 2016, 35-37.)

Mitä käytännössä tapahtuu, kun HR:stä tulee enemmän strateginen ja analyyttinen? Palkkojen on edelleen mentävä maksuun ja työntekijöiden on allekirjoitettava viralliset dokumentit. Tämä tarkoittaa sitä, että joku muu tulee jatkossa tekemään rutiininomaiset työt. Monet tehtävät tulee myös jatkossa hoitumaan järjestelmien ja verkkoportaalien avulla. Ulkoistaminen päästää HR:n keskittymään siihen, mihin se on tarkoitettu; hallinnoimaan ihmisiä. Se myös sallii HR:n olemaan ilmapuntarina toiminnan laajenemiselle ja supistumiselle; se tarjoaa resursseja, kun on sen tarve ja auttaa kustannusten rajoittamisessa, kun lisäresursseja ei tarvita. Mitä nopeammin HR:n ammattilaiset tunnistavat, että muutos on tulossa, sitä nopeammin se pääsee keräämään ”palkinnot” siitä. HR tulee pelaamaan tulevaisuudessa suurempaa roolia liike-elämässä ja tuo uudistusta teollisuuteen. (Miele 2016, 35-37.)

6 Tieto ja osaaminen muutoksessa

Koska työelämä on muuttunut ja yritystoiminta ei enää ole keskittynyt tuotantoon vaan enemminkin tietotoimintaan ja palveluihin, on tiedon ja osaamisen merkitys kasvanut. Aineettomasta pääomasta onkin tullut yrityksen tärkein kilpailuetu ja arvon muodostuksen lähde. Jos osaaminen ja tieto ovat tärkeintä pääomaa yritykselle, niin yrityksen tärkeimmäksi prosessiksi nousee oppiminen, jota ei voida hyödyntää tehokkaasti ilman oikeanlaista johtamista. Osaamisen johtamisen avulla yrityksen tietoa voidaan hyödyntää ja kehittää yrityksen tavoitteiden mukaisesti. (Ojala 2008, 15.)

Osaamisen tärkeyden vuoksi kilpailu siitä on kovaa ja organisaatioiden haasteena onkin rekrytoida osaajia ja pitää sopivat henkilöt talossa. Työttömyydestä huolimatta oikeita osaajia ei välttämättä löydy, koska työmarkkinoilla olevien ihmisten osaaminen ei vastaa organisaatioiden tarpeita. (Ojala 2008, 15.) EY:n tutkimuksessa HR-ammattilaisia pyydettiin arvioimaan heidän suoriutumistaan eri HR-tehtävistä sekä kuinka tärkeää näitä HR-tehtäviä on kehittää. Heidän mielestään tärkeintä oli kehittää organisaatioita, kommunikointia, osaamisen johtamista, johtamistaitoja ja HR-analytiikkaa. Näissä samoissa osa-alueissa he olivat myös tyytymättömiä omaan suoritukseen. (EY 2017, 49.)

6.1 Osaajien rekrytointi

1960-luvulta tähän päivään rekrytointiprosessissa on tapahtunut kolme suurta muutosta: arviointimenetelmien laaja käyttöönotto 1980-luvulla, toiminnan eriateinen ulkoistaminen 1980-luvulta lähtien ja rekrytoinnin siirtyminen verkkoon 2000-luvulla (Kauhanen ym. 2015, 140). Nykyisin digitaalisuus on vahvasti osana rekrytointia ja sosiaalinen media, etenkin Facebook ja LinkedIn, on noussut tärkeiksi hakukanaviksi perinteisten hakukanavien, kuten Mol:in ja Oikotien rinnalle. Kilpailu motivoituneista ja yritykseen sopivista työntekijöistä on kovaa. Hakukanavien ja lisääntyneen kilpailun lisäksi yritysten muuttuneet tarpeet vaikuttavat rekrytointeihin ja onnistunut rekrytointi on tärkeä osa strategian toteuttamista. (Ruuska 2016.)

Yrityksien ei ole kannattavaa hankkia osaavaa henkilöä nykyisyyden tarpeeseen miettimättä, miten henkilö pystyisi tulevaisuudessa kehittymään yrityksessä ja ratkaiseeko henkilö yrityksen sekä tämänhetkisiä että tulevaisuuden ongelmia. Lyhytaikaisten ratkaisujen sijaan rekrytoinnissa tulisi miettiä pitkäaikaisia ratkaisuja ja avaintekijöitä strategian toteuttamiseen. Yrityksessä tulisi olla selvillä yrityksen visio ja strategia, jotta voidaan ymmärtää mitä resursseja sen toteuttamiseen vaaditaan ja mitä resursseja yrityksellä on jo käytettävissä. Vasta tämän jälkeen voidaan ymmärtää mitä osaamista yrityksestä puuttuu.

Tämän lisäksi olennaista on, onko kannattavaa kouluttaa jo olemassa olevaa henkilöstöä, hankkia paikata osaamisvaje alihankintana (esim. konsultti) vai ko palkata henkilöstöä yritykseen. (Kaijala 2016, 31-34; Tyyskä 2017.)

Sympa tutkimuksessa keskeisimmäksi kehityskohteeksi rekrytointiprosessissa oli nousut hakijoiden luokittelu ja raportointi. Vastaajista 64,5% haluaisi parantaa kyseisiä toimintoja. Pohjoismaissa rekrytointijärjestelmät ovat yleisiä. Vastaajayrityksistä 71,4% käytti rekrytointijärjestelmää. (Sympa HR 2018, 13.)

6.1.1 Digitaalisuus rekrytoinnissa

Kun yritys on ymmärtänyt tarpeet rekrytoinnin pohjalla, sen tulisi päättää, mistä optimaaliset henkilöt voi tavoittaa. Etenkin spesifiä osaamista vaativaan työhön voi olla haastava löytää sopivaa työntekijää ja hakemuksia perinteisten kanavien kautta ei välttämättä tule ollenkaan. Sosiaalisen median asema rekrytointikanavana on kasvanut, koska sitä kautta voi tavoittaa myös passiiviset työnhakijat ja huippuosaajat, joista kilpaillaan. Visma Enterprise Oy:n toimitusjohtaja Jukka Mikkosen mukaan yritykset kaipaavat HR-järjestelmää, jonka käyttöönotto on nopeaa ja helppoa niin, että sosiaalisen median kanavat ovat sisäänrakennettuna järjestelmässä. Milleniaalit taas haluavat helppokäyttöisyyttä ja mielellään hakevat työpaikkaa älypuhelimien avulla. Tämän vuoksi on olennaista, että rekrytointilomake toimii sujuvasti myös älypuhelimella käytettynä. (Anteroinen 2018, 12-16.)

Markkinoille on tullut täysin uudenlaisia rekrytointisovelluksia, joissa hakijan CV:llä ei ole enää niinkään väliä, vaan työnantaja ja hakija tekevät profiilit, joissa painotetaan osaamisen, persoonan ja kulttuurin yhteensopivuutta. Sovellus yhdistää toisilleen sopivat, anonymit yritys- ja hakijaprofiilit, jonka jälkeen he voivat keskustella sovelluksen kautta. (Piik 2018.) Myös Pockethuntilla voi rekrytoinnin aloittaa täysin anonymisti ja esimerkiksi esittää palkkatoiveen ja vertailla sitä muiden saman alan osaajien kanssa. (Pockethunt 2018.)

Suomessa tehdyn kansallisen rekrytointitutkimuksen mukaan 85% HR-ammattilaisista uskoo, että rekrytointi digitalisoituu ja muuttuu merkittävästi seuraavan kymmenen vuoden aikana. Kyselyyn osallistuneista 66% uskoo, että suurin osa työhausta tapahtuu mobiililaitteella 5 vuoden kuluttua ja 45% uskoo, että suurin osa työhaastatteluista tehdään digitaalisesti etänä. Vain 23% kuitenkin uskoo, että tekoäly hoitaa suurimman osan rekrytoinnista 10 vuoden kuluttua. Useampi vastaaja (36%) oli myös eri mieltä siitä, että eri testeillä on ratkaiseva rooli rekrytoinnissa kymmenen vuoden päästä. Tekoälyyn liittyen vastaajat

ovat kommentoineet seuraavaa: ”tekoäly vaikuttaa varmasti jatkossa rekrytoinnin prosesseihin mutta henkilökohtaista kohtaamista se ei syrjäytä” ”Tekoäly vaatii toimiakseen LinkedInin kokoisen tietokannan, mutta siihen uskominen on ajanhukkaa”. (Duunitori 2017.)

6.1.2 Motivaatiopohjainen rekrytointi

Rekrytoinnin onnistuminen kulminoituu onnistuneeseen haastatteluun. Hakijan CV:stä ei saada paljoa tietoa hakijan osaamisesta, käyttäytymisestä ja motivaatiosta. Vaikka hakijan substanssiosaaminen olisi korkealla tasolla, hän ei välttämättä motivoidu tehtävästä tai yrityksestä ja sen arvoista eivätkä hänen toimintatapansa ole sopivat yritykselle. Hetkellisesti pätevän henkilön sijaan rekrytoinnissa olisi kannattavampaa painottaa valintaprosessissa hakijan innostuneisuutta hänen hakemia tehtäviä kohtaan, joka tuo esille paremmin hakijan omaehtoisen halun kehittää omaa ammattitaitoaan jatkossa. (Jarenko & Martela 2014, 40-41; Kaijala 2016, 168-169, 174.)

Rekrytoivan tahon olisi osattava kysyä kiinnostuksen kohteista ja hakijan kyettävä tunnistamaan ne sekä omat vahvuutensa. Motivaatio ja innostuspohjainen rekrytointi vaatii sen, että työnkuvat ovat selkeästi avattu ja yritys osaa kertoa, mitä vahvuuksia odottaa henkilöltä osaamisen lisäksi. Dynaamisen liiketoimintaympäristön vuoksi substanssiosaamisen merkitys on siis pienentymässä ja tärkeämmäksi koetaan hakijan kyky omaksua uutta, halua kehittyä sekä kommunikointitaitoja. Näiden asioiden selvittäminen vaatii taitoa rekrytointiprosessin vastaavalta. (Jarenko & Martela 2014, 40-41; Kaijala 2016, 168-169, 174.)

6.1.3 Työnantajabrändäys ja hakijakokemus

Rekrytointia ei tulisi nähdä pelkkänä työntekijän palkkaamisena yritykseen, vaan se on tärkeä osa myös yrityksen markkinoinnin kannalta. Yrityksen tulisi ymmärtää, että rekrytointiprosessi on usein työnhakijan ensikosketus yritykseen ja se on tärkeä kanava työnantajakuva luomisessa. ManpowerGroupin (2014) teettämän kyselyn mukaan 25% vastaajista on sitä mieltä, että työnantajamielikuva on kolmanneksi tärkein asia työnhaussa. (Laakso 2015.)

Työnantajien tulee tehdä yhtä enemmän töitä rekrytoidakseen parhaat mahdolliset tekijät; useimmiten parhaat ehdokkaat ovat jo työllistettyjä tai passiivisia työnhakijoita. Työntekijäkandidaatit ovat yhä kriittisempiä yrityksiä sekä niiden arvoja kohtaan, joten työnantajakuvan rakentaminen korostuu. Sosiaalisella medialla on kasvava rooli sen rakentamisessa ja etenkin muiden, kuin itse yrityksen jakaman sisällön merkitys on kasvanut. (Narkiniemi 2017.) Työnantajamielikuvan rakentamisessa ei ole kyse pelkästään mielikuvista, vaan

työntekijöille annetut lupaukset tulisi myös lunastaa. Parhaiten työnantajakuva luovat yrityksen omat työntekijät, koska he tietävät, millaista yrityksessä on olla töissä ja ovat näin ollen myös uskottavampia. Yritysten kannattaisi hyödyntää sosiaalisessa mediassa työntekijöitään mahdollisimman monipuolisesti. (Kaijala 2016, 97.)

6.2 Onnistumisen johtaminen

Kun rekrytointiprosessi on valmis ja motivoituneen, potentiaalisen osaajan on palkattu yritykseen, tulisi hänet vielä saada sitoutumaan ja hänen suoritustaan tulisi johtaa. Perinteisesti suorituksen johtamisella tarkoitetaan tavoitteiden asettamista ja seuranta, palautteen antamista, valmentamista ja kehittämistä. Kuitenkin työntekijöille merkityksellisyys, oman identiteetin rakentaminen ja toiminnan vapaus ovat yhä tärkeämpiä, johon perinteinen suorituksen johtamisen malli ei sovellu kovinkaan hyvin. On huomattu, että yksilön sisäinen motivaatio ja onnistumisen kokemukset ovat avainasemassa tuloksen kannalta. Tällöin työntekijä myös kokee olevansa arvokas yritykselle ja sitoutuu työhönsä. Suorituksen johtamisen sijaan tulisikin puhua onnistumisen johtamisesta, joka tukee yksilön jatkuvaa uudistumista ja hyvinvointia. (Tirkkonen 2014.)

Onnistumisen johtaminen on yhteydessä sitoutuneisuuteen ja sitouttaminen yrityksissä on tutkitusti yhteydessä tulokseen: yritykset, joissa työntekijät ovat vahvasti sitoutuneita, ovat jopa 21% tuottavampia kuin yritykset, joissa työntekijöiden sitoutuvuus on alhaista. Pelkkään työntekijöiden sitouttamiseen ja kulttuuriin keskittyminen ei kuitenkaan enää riitä, vaan on katsottava työntekijän kokemusta työstä laajempänä kokonaisuutena. Työhön liitetään myös työpaikan viihtyvyys, työn koko elinkaaren sujuvuus sekä johtaminen. Perinteisesti HR-toiminnot nähdään toisistaan erillisinä toimintoina, kun taas työntekijäkokemuksessa painotetaan holistista näkemystä työntekijäprosesseista. Tällöin työntekijän elinkaari, rekrytoinnista työsuhteen päättymiseen asti, nähdään kokonaisuutena kuten työntekijä sen myös itse kokee. (Deloitte 2017, 54.)

Milleniaalit muodostavat nyt merkittävän osan työvoimasta. Monet kuitenkin jättävät huomioimatta milleniaalien erilaiset tarpeet työpaikan suhteen, vaikka olisikin juuri tärkeää optimoida työntekijän maksimaalinen sitouttaminen ja suoriutuminen koko organisaatiossa. Sitä ei kuitenkaan nyt tapahdu. Galluppien mukaan vain 29% milleniaaleista ovat sitoutuneita työhönsä. Tarkoittaen että 71% eivät ole sitoutuneita. Kun iso osa ryhmästä ei ole sitoutuneita, se vaikuttaa organisaation tuottavuuteen ja liikevaihtoon heikentävästi ja vähentää yrityksen moraalia. (Kelsie 2017.) Pohjoismaisessa tutkimuksessa sitouttamisen tulokset olivat Suomessa naapurimaita heikompia. Lähes kaikkien vastaajien mielestä esi-

miestyön laadussa ja palautteenannossa on kehitettävää. Parhaalla tolalla vastausten perusteella panostetaan sitouttamiseen liittyvissä tekijöissä hyvinvointiin ja terveyteen. (Sympa HR 2018, 11-12.)

6.2.1 Innostuneisuus

Työhyvinvoinnin puutteet vaikuttavat työpaikan toimintaan monella tavalla. Se näkyy sairauspoissaoloissa, työkyvyttömyyseläkkeiden, työtapaturmien ja sairaanhoitokustannusten määrään sekä tuottavuuteen. Suurimmat työhyvinvoinnin puutteesta johtuvat kustannukset ovat laskennallisia ja aiheuttavat heikennystä kansantalouden tilinpitoon. Ei ole epäilystäkään, etteikö työhyvinvoinnilla ja tuottavuudella olisi yhteyttä. Toinen asia onkin se, mikä on se mekanismi, joka tuottavuuden kehittymisen takana on. Tuleeko kustannussäästöjä siitä, että sairauspoissaolot ja työkyvyttömyyseläkkeet vähenevät vai kasvaako käyttökate henkilöstötuottavuuden kasvun kautta? (Aura & Ahonen, 25-26, 58.)

Työntekijän hyvinvointia on perinteisesti mitattu työhyvinvointikyselyllä. Kuitenkin pelkän työtyytyväisyyden mittaaminen tai siihen keskittyminen on hyvin kapea näkökulma. Ongelmana on, että tyytyväisyys mittarina ei kykene erottamaan, onko työntekijä passiivisen tyytyväinen työhönsä vai aidosti innostunut työstään. Sisäisesti motivoitunut yksilö on innostunut työstä itsestään, eikä pelkästään niistä ulkoisista palkinnoista, jotka työ hänelle tuottaa. Tutkimusten tuloksissa on ristiriitaisuuksia, mutta yhteistä niissä tuntuu olevan se, että työtyytyväisyydellä on jonkinlainen myönteinen vaikutus organisaation tulokseen. Ei välttämättä kovin suuri. On näyttöä siitä, että innostus ennustaa tuloksellisuutta paremmin kuin työtyytyväisyys. Innostunut työntekijä on hyvinvoivempi, luovempi, tehokas, omistautunut ja valmiina panostamaan työhön koko tarmonsä. Tulevassa työelämässä voittajia ovat ne yritykset, jotka onnistuvat valjastamaan työntekijöidensä sisäisen motivaation tuottamaan työhön. (Jarenko & Martela, 6, 18.)

6.2.2 Palkitseminen onnistumisista

Strategisen palkitsemisen asiantuntija Niilo Hakosen mukaan ne yritykset, joissa palkitsemiseen paneudutaan tavallista paremmin, tulevat olemaan vahvoilla henkilöstön rekrytoinneissa ja sitouttamisessa. Kilpailuvaltteja ovat hyvin mietityt palkitsemisen kokonaisuudet ja aiempaa yksilöllisempi palkitseminen, kuten työaikajärjestelyt. (Hakonen 2013.) Työnantaja voi palkita ihmisiä eri tavoin. Nyt vallalla oleva kollektiivinen palkitseminen ei motivoi yksilötasolla. Tulevaisuudessa palkitseminen kohdistetaan yhä useammin yrityksen avainhenkilöille. Myös aineettoman palkitsemisen merkitys kasvaa tulevaisuudessa. (Hakonen 2013.) Nuoret osaajat 2018 -tutkimuksessa milleniaaleista 48% motivoituu rahasta

ja taloudellisista palkkioista. Näin ollen joka toinen nuori työntekijä motivoituu rahasta, joka toinen ei. (Studentwork 2018.)

Tutkijatohtori Aino Tenhiälä Aalto-yliopistosta tutkii erilaisten palkitsemisjärjestelmien vaikutusta henkilöstön hyvinvointiin ja taloudelliseen tulokseen. Hän kuvaa Suomen tämän hetkistä palkitsemisjärjestelmää sellaiseksi, joka on keskittynyt rahalla palkitsemiseen ja siinä on korostettu sitä, miten pitkään työntekijä on ollut mukana ja miten pitkään hän on jaksanut raataa. Myös Tenhiälän mukaan aineettoman palkitsemisen merkitys on korostumassa. Hänen mukaansa tulevaisuuden palkitseminen on enemmän aineetonta ja tulevaisuuteen tähtäävää. Käytännössä työorganisaatiota tulee hänen mukaansa miettiä niin, että työyhteisö saadaan kukoistamaan. Aineetonta ja tulevaisuutta tulee korostaa enemmän kuin aineellista ja menneisyyttä. (Silvander 2015.)

Tutkijatohtori Tenhiälän mukaan seuraava askel kohti tulevaisuutta on yrityksen elinkaarren korostaminen palkitsemisessa. Alkuvaiheessa yrityksessä mietitään, miten saadaan asiakkaita ja palkitseminen liittyy siihen. Myöhemmin voi palkita pysyvyyttä, sen jälkeen edetään kehittämistä palvelevaan palkitsemiseen. Tavoite olisi, että palkitseminen palvelisi kaikkia. Liian tiukka kilpailuasetelma ei ole toivottavaa. (Silvander 2015.)

6.2.3 Merkityksellisyys

Työntekijöillä on selkeä tarve kokea työ merkitykselliseksi. Milleniaaleista 87% sanoi työn merkityksellisyyden olevan tärkeämpää, kuin rahallinen korvaus työstä. Mutta vain 15% työmarkkinoilla olevista työntekijöistä kokee työnsä merkitykselliseksi. (Studentwork 2018.) Merkityksellisyys voidaan nähdä koostuvan suunnasta ja tavoitteista, jolloin työntekijälle yrityksen visio sekä omat tavoitteet ovat selvät, kuin myös miten niitä kohti voi päästä; yhteisöllisyydestä ja ilmapiiristä eli yrityskulttuurin ja työntekijöiden sosiaalisten suhteiden vahvistamisesta ja arvoista; autonomiasta, jolloin työntekijällä on selkeät vastuut, tavoitteet ja valtuudet tehdä päätöksiä ja hän voi toimia itsenäisesti työssään sekä osaamisen ja haasteiden tasapainosta, jolloin työntekijä kokee onnistumisen tunteita työssä työn ollessa sopivan haastavaa ja työssä voi kehittyä. (Talent Vectia 2018.) Tutkimuksissa on todistettu, että ihmiset eivät kestä tehdä sellaista työtä, joka ei anna itselle merkitystä. Vapaus ja yhteisesti sovitut arvot ovat työssä hyvinvoinnin perusta. (Larvanko, 17.5.2018.)

Kun työntekijä kokee itsensä ja työnsä merkitykselliseksi ja kokee onnistumisen tunteita työssään, yrityksen tuottavuus ja asiakaskokemus paranee. Yrityksien on tärkeää huomi-

oida, miten henkilöstön merkityksellisyyden ja hyvinvoinnin kokeminen varmistetaan teknologian kehittyessä. Työntekijöillä tulee olla mahdollisuuksia oppia uusia työelämätaitoja ja saavuttaa merkityksellisempi työelämä. On luotava oppimiseen keinoja, jotka tukevat henkilöstön kehittymistä ja valmiuksia muutoksiin. Muutoskyvykyys ja -halukkuus voidaan nähdä oppimisen perustana ja tärkeinä ominaisuuksina työelämässä. Kukaan ei pysty tarkalleen ennustamaan miten työelämä muuttuu ja millaista osaamista se edellyttää tulevaisuudessa. Yritysten tuleekin miettiä, kuinka toimintaa pystyy kehittämään muutoksessa ja kuinka työntekijöillä olisi valmiuksia ottaa digitaalinen muutos vastaan. (Fischer 2017, 30.)

6.3 Osaamisen kehittäminen

Onnistuneella työyhteisön kehittämisellä on laajat vaikutukset. Tutkimuksien mukaan vaikutuksia ovat mm. lisääntynyt työnimun kokeminen, työntekijän hyvinvoinnin paraneminen, yhteistyötaitojen kehittyminen sekä sitoutuneempi ja vastuuntuntoisempi henkilöstö. Työhyvinvoinnin käsittely osana kehityskeskusteluja kehittää työilmapiiriä sekä henkilöstön osaamista ja suoritusta, jolloin se näkyy positiivisesti yrityksen tuloksessa. Hyvinvointiin ja osaamiseen panostamalla työyhteisö toimii paremmin, on joustavampi ja kykenee ennakoimaan muutoksia. (TTL 2016; Aura & Ahonen 2016, 77.)

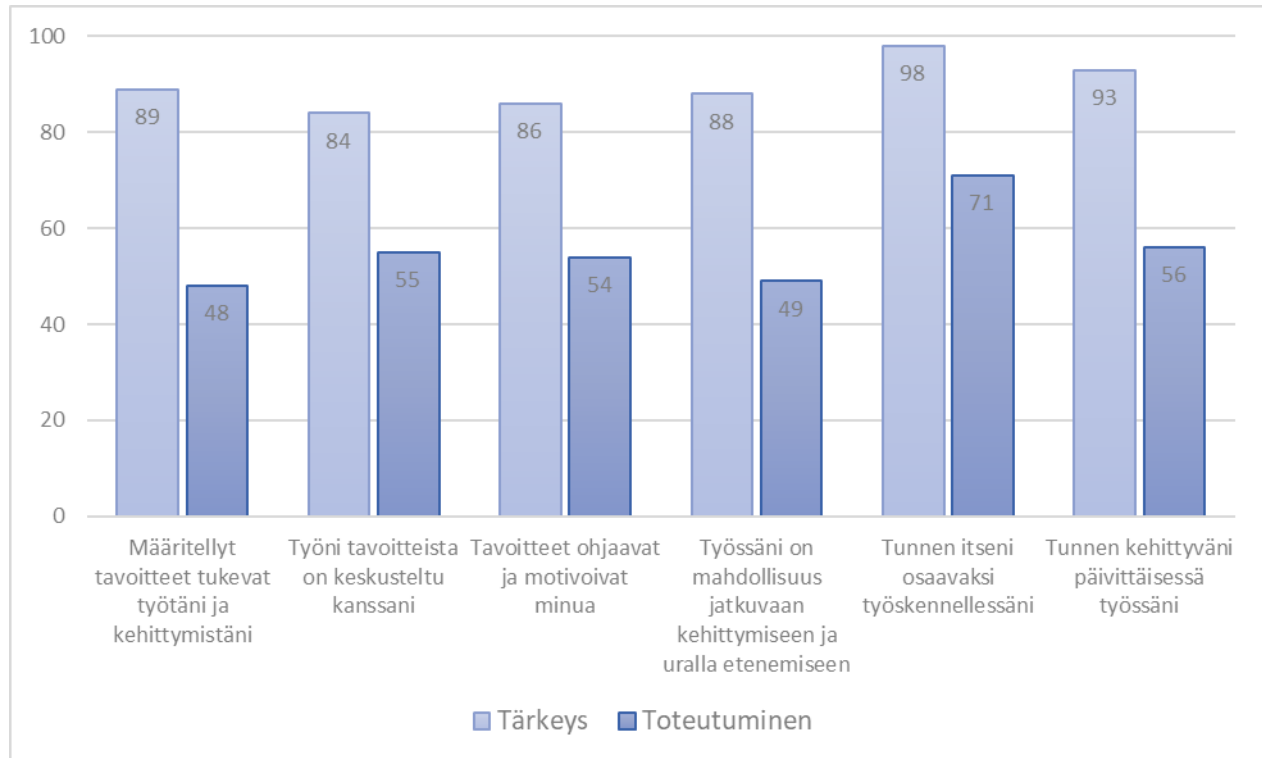
Oppiminen, joka sitoo aikaan ja paikkaan nähdään vanhanaikaisena sekä kalliina ratkaisuna. Suurien kokonaisuuksien opettaminen vie aikaa sekä rahaa ja tuloksia on vaikea nähdä välittömästi. Virtuaalioppiminen ei ole sidottu aikaan eikä paikkaan, jonka lisäksi tieto on jaettu pienempiin kokonaisuuksiin. Näin informaatio on työntekijöiden käsillä juuri silloin, kun sitä tarvitaan. Perinteisempien Internetistä löytyvien oppimisalustojen lisäksi virtuaalioppiminen mahdollistaa oppimisen myös mobiilisovelluksilla, pelien kautta, virtuaalitodellisuudessa sekä lisätyssä todellisuudessa. (Deloitte 2017, 31; Haak 2017.)

HR:n tehtävänä onkin mahdollistaa uudenaikainen urakehitys ja oppiminen yrityksissä unohtamatta liiketoiminnan kasvun tukemista. Osaamisen kehittämisen oikea-aikaisuus ja sekä organisaation että työntekijän tarpeiden huomiointi on tärkeää. Oppiminen pitäisi toteuttaa tavoilla, jotka inspiroivat työntekijöitä uudistamaan osaamistaan, syventämään taitojaan sekä siirtymään uusiin tehtäviin yrityksen sisällä. Henkilöstön kehittämisen tulisi olla linjassa yrityksen erilaistuvien työsuhteiden kanssa ja olla mahdollista myös etätöitä tekeville sekä työnsä vuoksi paljon matkustaville. (Deloitte 2017, 32.)

Talent Vectian (2018) teettämän tutkimuksen tuloksista (taulukko 1) huomataan, kuinka tärkeänä henkilöstö pitää taitojensa kehittämistä. Vastaajista 98% sanoi, että itsensä

osaavaksi tunteminen päivittäisessä työssä on tärkeää. Työntekijä voi tuntea itsensä osaavaksi, kun työtehtävien vaikeustaso vastaa työntekijän osaamista. Tehtävät eivät saisi olla liian helppoja, mutteivat liian haastaviakaan. Vastaajista 88% kokee myös tärkeäksi, että he pääsisivät jatkuvasti kehittymään työssään ja etenemään urallaan, mutta vain 49% mielestä tämä toteutuu omassa työssä. Ero on huomattava. (Talent Vectia 2018.)

Taulukko 2. Osaamisen kehittäminen ja työn tavoitteet (mukaillen Talent Vectia 2018.)



Taulukosta 2 voidaan nähdä myös, että selkeät, määritellyt tavoitteet ovat erittäin tärkeitä työntekijöille. Työn tavoitteiden määrittelyssä ja niistä keskustelemisessä, eli perinteisessä suorituksen johtamisessa, on huomattavasti parantamisen varaa. On hälyttävää, että vain 55% vastaajista kokee, että työn tavoitteista on keskusteltu heidän kanssaan. Lähes puolet vastaajista eivät myöskään koe, että tavoitteet tukevat heidän työtään ja kehittymistään, eivätkä tavoitteet ohjaa tai motivoi heitä. (Talent Vectia 2018.) Kun odotetaan, että työntekijöiden tulisi kehittää itseään jatkuvasti, tulisi myös palautetta ja tukea oppimiseen saada jatkuvasti. (Deloitte 2017, 66.)

Yrityksissä, joissa oppimisen kehittäminen on entistä strategisempaa ja toimitaan tiimiverkostoissa, tarve tavoitteiden linjaukseen, palautteeseen ja valmentamiseen korostuvat. Odotetaan myös, että nämä tapahtuvat reaaliaikaisesti, jatkuvasti ja moneen suuntaan.

Uudenlaiset työkalut auttavat johtamaan suoritusta paremmin: työntekijöiden kanssa voidaan keskustella säännöllisesti odotuksista ja tavoitteista, autetaan heitä käyttämään työaika oikeisiin asioihin ja tuetaan oppimista. (Deloitte 2017, 66.)

Datan ja sen analysoimisen avulla ylennyksistä päättäminen ja palkankorotuksen määrä sekä kuka yrityksessä olisi sopivin uuteen tehtävään on tullut helpommaksi. Kun yritykset ovat ottaneet käyttöön jatkuvan suorituksen johtamisen käytännöt, arvokasta dataa on kertynyt huomattavasti enemmän. Yrityksistä 91%, jotka ovat ottaneet jatkuvan suorituksen johtamisen käytännöksi raportoi, että kerätyn datan avulla päätöksenteko ylennyksistä ja palkankorotuksista on helpottunut ja tullut oikeudenmukaisemmaksi. (Deloitte 2017, 67.)

Pohjoismaisessa tutkimuksessa sitouttamisen tulokset olivat Suomessa naapurimaita heikompia. Lähes kaikkien vastaajien mielestä esimiestyön laadussa ja palautteenannossa on kehitettävää. Parhaiten vastausten perusteella panostetaan sitouttamiseen liittyvissä tekijöissä hyvinvointiin ja terveyteen. (Sympa HR 2018, 11-12.)

6.4 Työntekijäkokemus

Pelkkään työntekijöiden sitouttamiseen ja yrityskulttuuriin keskittyminen ei enää riitä, vaan on katsottava työntekijän kokemusta työstä laajempänä kokonaisuutena. Työhön liitetään myös työpaikan viihtyvyys, työn koko elinkaaren sujuvuus sekä johtaminen. Perinteisesti HR-toiminnot nähdään toisistaan erillisinä toimintoina, kun taas työntekijäkokemuksessa painotetaan holistista näkemystä työntekijäprosesseista. Tällöin työntekijän elinkaari yrityksessä nähdään kokonaisuutena, niin kuin työntekijä sen myös itse kokee. (Deloitte 2017, 54.)

Positiivisella ja onnistuneella työntekijäkokemuksella voidaan houkutella osaavia työntekijöitä kuin myös sitouttaa osaava henkilöstö yritykseen. Kun organisaation rakenteet, prosessit sekä palkitsemismallit tukevat työntekijän hyvinvointia, merkityksellisyyden kokemista ja innostusta työssä, myös asiakaskokemus paranee. Maailmalla työntekijäkokemuksen tärkeys on jo ymmärretty ja yritykset panostavat siihen aidosti. Yrityksissä on huomattu, että työntekijäkokemus on vahvasti yhteydessä liiketoiminnan menestykseen sekä yrityksen kilpailukykyyn. (Deloitte 2017, 56-59.)

Tutkimusten mukaan suomalaisissa yrityksissä työntekijäkokemusta ei pidetä yhtä tärkeänä, kuin muualla maailmalla (Deloitte 2017). Työntekijäkokemus 2020 -kyselytutkimuksen mukaan yrityksillä on paljon parannettavaa: vain 34% työntekijöistä kokee, että hänen

työnantajansa tietää mikä luo hänelle hyvää työntekijäkokemusta ja 43% mielestä organisaatiossa ymmärretään työntekijän tarpeita.

Kuitenkin useat yritykset ovat jo heränneet työntekijäkokemuksen tärkeyteen. CGI tarjoaa asiakkailleen ratkaisuja työntekijäkokemuksen parantamiseksi ja määrittelee työntekijäkokemuksen koostuvan työntekijän fyysisestä ympäristöstä, organisaatioympäristöstä sekä digitaalisesta ympäristöstä. (CGI 2018.) Säterinportti on toimistokampus, jossa työntekijöiden hyvinvointi on keskiössä: ”Tilojen suunnittelussa ja koko Säterinportin toimistokampuksessa on mietitty loppuun saakka sekä ihmisen henkilökohtainen että työyhteisön hyvinvointi.” Kampusalueella on esimerkiksi Mukavuusalue, josta löytyvät liikuntatilat, olohuonomainen kohtaamispaikka, parturikampaamo ja hieroja. (Säterinportti 2018.)

6.5 Osaamisen johtamisen tulevaisuus

Suuret kokonaisuudet ja jäykät organisaatiot jäävät menneisyyteen ja organisaatiot keskittyvät pienempien osaamissolujen ympärille. Työ siirtyy yhä enemmän projekti- ja verkostopainotteiseksi, jolloin kyky toimia erilaisissa tiimeissä korostuu entisestään, kuin myös sopeutuvuus uusiin tilanteisiin. (Hänninen 2014; Välimaa 2014.)

Yksilöt ovat enemmissä määrin vastuussa oman arvonluontiprosessinsa kehittämisessä ja tunnistavat omat vahvuudet, ydintaidot sekä kehittämiskohteet, jolloin itsensä johtaminen korostuu. Esimiesten tehtävänä onkin valmentaa eli tukea yksilöitä oman osaamisen kehittämisessä ja potentiaalin maksimoinnissa. Sitoutuakseen yritykseen osaajat vaativat työpanoksensa merkityksellisyyden ymmärtämistä sekä onnistumisen mahdollistamista. Merkityksen luominen, innostuneisuuden johtaminen ja verkostoissa oppiminen ovat avaintekijöitä menestykseen. (Hänninen 2014; Välimaa 2014.)

Jos teknologia jatkaa kehittymistään tätä vauhtia, ihmiset, organisaatiot ja julkinen talous eivät voi pysyä tietoteknisen kehityksen vauhdissa, vaan jäävät jatkuvasti jälkeen yhä enemmän. HR:llä on tärkeä tehtävä auttaa kuromaan näitä kuiluja kiinni: se voi auttaa organisaatioita ja johtoa omaksumaan ja hyödyntämään uutta teknologiaa, auttaa ihmisiä sopeutumaan uudenhin töihin ja ammatteihin sekä kannustaa yrityksiä vaikuttamaan yhteiskuntaan positiivisesti. (Deloitte 2017, 4.)

Aineettoman pääoman merkityksen kasvaessa myös tietojohtamisen merkitys kasvaa. Organisaatioiden tulisi ymmärtää, missä heidän olennainen tieto sijaitsee ja kuinka sitä pystyisi jakamaan parhaalla mahdollisella tavalla. Tietopääomaa ja tiedon jakamista organi-

saatioissa voidaan käsitellä kolmella tasolla. Inhimillinen pääoma on yksilöiden kompetensseista ja henkilökohtaisista suhteista koostuvaa pääomaa. Sosiaalinen pääoma on työntekijöiden sosiaalisissa kanssakäymisissä muodostuvaa ja jaettavaa pääomaa. Organisatorinen pääoma taas liittyy tietojärjestelmiin, yrityksen prosesseihin ja fyysisiin tiloihin, jotka mahdollistavat tiedon jakamisen. (Stenberg 2012.) Tämän hetkisten trendien perusteella etenkin inhimillisen pääoman ja suhdepääoman merkitys korostuu. Lähdemateriaalissa nousi usein esille, kuinka organisaatiot muuttuvat yhä enemmän tiimipohjaisiksi ja pienempiä tietopohjaisiksi yksiköitä muodostetaan. Yksilön oman tietopääoman kehittäminen on tärkeää ja erilaisilla tiimityöskentelyn malleilla pyritään jakamaan yksilön tietoa. Toisaalta lähdemateriaalissa myös korostettiin teknologian merkitystä ja datan sekä analytiikan lisääntymistä. Voidaan siis katsoa, että myös organisatorisen pääoman merkitys tiedon hallinnassa kasvaa.

7 Tutkimustuloksien analyysi

Opinnäytetyön valmistuessa kyselyyn oli ehtinyt vastata 91 Suomen HR ammattilaista. Reilu puolet vastaajista on asiantuntijatehtävissä, johtoa 24 % ja esimiehiä 13%. Suurin osa vastaajista (yli 80 %) työskentelee yksityisellä sektorilla. HR-järjestelmä oli käytössä 80 %:lla vastaajista.

Vastaajista 21 % pitää tällä hetkellä erittäin merkittävänä, että milleniaalit ja heidän odotuksensa huomioidaan. HR-ammattilaiset kuitenkin näkevät, että tulevaisuudessa huomion merkitys kasvaa. Erittäin merkittävänä milleniaalien huomiointia 2-3:n vuoden kuluttua piti jopa 45% vastaajista. Yksi vastaaja kommentoi: ”Meillä on paljon nuoria töissä ja heille vapaa-aika on erittäin tärkeää.” Muutama vastaajista kommentoi, että eläköityviä on nyt paljon ja uusia ja koulutettuja pitäisi saada tilalle. ”Uusien työntekijöiden rekrytointi tulee huomioida hyvissä ajoin.”

Vastuullisten arvojen näkymistä pidetään erittäin tärkeänä jo nyt. Se sai merkittävyysdekseen keskiarvon 3,3/4 tällä hetkellä ja 2-3:n vuoden kuluttua 3,6. Eräs vastaaja arvelikin, että ”vastuullisuus ja sen merkitys nostaa yrityksen imagoa ja tulee tulevaisuudessa olemaan vahvemmin osa brändiä.”

HR:n roolin nähdään jonkun verran muuttuvan 2-3:n vuoden aikana. Vastaajista 30 % vastasi pitävänsä HR:n roolia laajempaan palvelufunktiona erittäin merkittävänä tällä hetkellä mutta 2-3:n vuoden kuluttua yli 50% uskoo kyseisen roolin olevan erittäin merkittävä. Yli puolet myös arvioivat HR:n roolin johtoryhmän jäsenenä olevan 2-3:n vuoden kuluttua olevan erittäin merkittävä. Vastaajat kommentoivat: ” HR:stä odotetaan selvästi strategisempaa kumppania ja kehityshankkeiden eteenpäin viejää.”. Toinen kommentoija näki HR:n roolin muutoksen näkyvän tälläkin hetkellä. ” HR on jo nyt kiinteä osa yrityksen johtamista ja johtoryhmää sekä liiketoiminnan tukea.”

Vakituisten työntekijöiden roolia pidetään tärkeänä (keskiarvo 3,7/4) ja heidän merkittävyyden nähtiin pysyvän samana myös 2-3:n vuoden kuluttua. Muiden työmuotojen merkityksen nähtiin jonkin verran kasvavan, ei kuitenkaan kovin merkittävästi. Isoin muutos nähtiin olevan vuokratyöntekijöiden roolilla. Vastaajilta kysyttiin, miten eri työsuhteiden muodot vaikuttavat HR-prosesseihin. Muutama vastaaja uskoi HR:n työmäärän kasvavan entisestään ja tekevän työstä entistä hektisempää. Haasteeksi nousi sitouttaminen. ”Yhä enemmän työntekijät tekevät töitä meillä oman toiminimen kautta ja heidän sitouttaminen on noussut uudelleenlaiseksi haasteeksi. Etätöitä meillä on voinut tehdä vapaasti jo pitkään,

enemmänkin haaveilemme joustotyöstä tällä hetkellä.” Myös perehdyttäminen mietityttää. ”Uskoisin ettei kaikille jaeta automaattisesti samaa informaatiota.”

Face-to-face kontaktien vähenemisen vaikutuksen ei nähty merkittävästi kasvavan seuraavan 2-3:n vuoden aikana. Vastaajista vain kymmenen prosenttia näki sen vaikutuksen erittäin merkityksellisenä tällä hetkellä. Eräs vastaaja nosti esille, että face-to-face kontaktia vaativat prosessit eivät ole ulkoistettavissa, kun kysyttiin mitä HR-prosesseja ei tulisi ulkoistaa. Esimerkkinä hän mainitsi rekrytoinnissa lopullisen henkilövalinnan.

Ennakoivan henkilöstösuunnittelun merkitys tulee vastaajien mielestä nousemaan tulevaisuudessa merkittävään asemaan. Tällä hetkellä henkilöstösuunnittelu sai keskiarvokseen 2,9/4, kun 2-3:n vuoden kuluttua keskiarvo ennakkoinnin merkityksestä nousi 3,6:n. Kaikkien HR-prosessien kehittämistä pidettiin tärkeänä nyt ja tulevaisuudessa. Vähiten tärkeänä prosessina kehittämisen kannalta nähtiin työsuhteen päättymisen.

Organisaatioiden tärkeimpien tietojen sijainnin nähdään siirtyvän paperisista dokumenteista yhä enemmän muihin muotoihin; organisaatiokulttuuriin, sähköiselle alustalle, tuotteisiin ja palveluihin, sosiaalisiin suhdeverkostoihin ja työtapoihin. Kaikkien näiden edellä mainittujen merkityksen tietojen sijainnin kannalta nähtiin kasvavan. Paperisten dokumenttien merkityksen sijainnin suhteen nähtiin vähenevän ja pysyvän samana (2,9/4) kun kysyttiin tietojen sijainnista ihmisillä. Hiljaisen tiedon jakamisen muodoiksi mainittiin muun muassa mentorointi, työnkierto ja sisäiset koulutukset.

Tällä hetkellä työntekijän hyvinvoinnin edistämistä piti erittäin merkittävänä 30 % vastaajista, kun 2-3:n vuoden kuluttua 70 % vastaajista uskoi saman asian olevan erittäin merkittävää. Työntekijän sitouttamiseen vaikuttavien tekijöiden merkityksellisyyden nähtiin nousevan lähitulevaisuudessa. Työntekijän itsenäisen työnteon mahdollistamisen merkityksen nähtiin myös kasvavan tulevaisuudessa. Keskiarvo tällä hetkellä 2,7/4 ja 2-3:n vuoden kuluttua sen merkityksen arvioitiin olevan 3,5.

Sosiaalisen median merkitys tulee nousemaan vastausten perusteella kaikissa kysytyissä prosesseissa, perehdytyksestä viestintään. Tällä hetkellä käyttöä pidettiin merkittävänä etenkin työnantajakuva luomisessa (2,9/4) ja rekrytointiprosessissa (2,7/4). Sosiaalisen median roolia ei tällä hetkellä pidetä merkittävänä perehdytyksessä (1,9), mutta 2-3:n vuoden kuluttua sen merkityksen uskotaan kasvavan huomattavasti isommaksi (2,5). Ihmisanalytiikan hyödyntämistä pitää merkittävänä vain 5 % vastaajista tällä hetkellä. Vastaajista yli 30 % uskoo sen kuitenkin olevan erittäin merkittävää 2-3:n vuoden kuluttua. Kaikki vastaajat eivät kuitenkaan uskoneet digitalisaation, automatiikan ja robotiikan vaikutuksen

HR-työhön olevan kovin merkittävä. ”HR-työssä on jo digitalisoitu se, mikä on järkevää ja mahdollista. Osa työstä tulee aina olemaan face-face -toimintaa. Digitalisaatio, automaatiikka ja robotiikka ei vaikuta olennaisesti työhön lähivuosina.”

8 Johtopäätökset

Koska tarkoituksena oli tehdä kysely tulevaisuutta ja sen näkymiä varten, tutkimme laajalti sekä tulevaisuuden että tämän hetken trendejä niin yhteiskunnallisella tasolla, kuin työelämässä, organisaatioissa ja henkilöstöhallinnossa.

Käytimme lähdemateriaaleina ajankohtaisia kirjoja, artikkeleita, tutkimuksia ja HR-ammattilaisten kirjoittamia blogikirjoituksia, jonka lisäksi osallistuimme tietojohtamisen tulevaisuuden seminaariin, jossa asiantuntijat kertoivat tulevaisuuden ilmiöistä. Tilaisuudessa painottui asiantuntijoiden avoin keskustelu aiheesta ja siinä oli delfoi-haastattelun piirteitä. Haimme HR:n, tulevaisuuteen ja tämän hetken työelämään liittyviä kirjoituksia ja poimimme ilmiöitä niin tiedotusvälineistä kuin opintoihimme kuuluvien kurssien kautta. Haku-kanavina meillä oli kaikki mahdollinen, googlesta kirjaston virallisiin tietokantoihin. Lähdemateriaalin löytäminen oli kohtalaisen helppoa, haasteeksi muodostuikin olennaisten asioiden löytäminen ja rajaaminen lähdemateriaalista. Aiheen laajuuden vuoksi ymmärrys siitä, mikä informaatio palvelee tämän opinnäytetyön tarkoitusta parhaiten sekä lähdekriittisyys nousivat tärkeiksi taidoiksi.

Lähdemateriaalimme perusteella vallitsevia työelämään vaikuttavia trendejä yhteiskunnan tasolla on suurten ikäluokkien eläköityminen ja poistuminen työelämästä, sekä nuoremman sukupolvien uudenlaiset odotukset ja tarpeet työelämän ja organisaatioiden suhteen. Arvot painottuvat tuovat uudenlaisia haasteita ja yritysten odotetaan enenevässä määrin toimivan vastuullisesti ja läpinäkyvästi. Teknologian vaikutus on suuri: juuri teknologinen kehitys mahdollistaa erilaisia työelämän muotoja, kuten etätöy. Automatisoinnin vaikutuksesta työnteko ja sen tekotavat muuttuvat, työpaikkoja tulee poistumaan ja toisaalta uudenlaisia työtehtäviä ja tarpeita muodostuu.

Haasteena on vastata tähän kaikkeen muutokseen ja samalla osata ennakoida mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Todella selkeästi nousee esille, että HR:n tämän hetkiset rutiinimaiset tehtävät tulevat suurelta osin automatisoitumaan. Tämä tulisi tarkoittamaan muutosta HR-työlle ja sen tarkoitukselle. Lähdemateriaaleissa peräänkuulutetaankin sitä, että HR:n tulisi enemmän ottaa strategisempaa roolia yrityksissä, ehkä jopa johtotasolle asti.

HR:n tulisi myös pystyä vastaamaan niihin työntekijöiden muuttuviin tarpeisiin, joita automatisointi ja teknologian kehittyminen tuo mukanaan työelämään. Teknologian tulee palvella käyttötarkoitustaan, eli tehostaa ja helpottaa työntekijöiden työtä. Rutiininomaisten töiden automatisoituminen voi johtaa siihen, että vain haastavat, luovuutta ja korkeata-

soista osaamista vaativat työt jäävät jäljelle. HR:n haasteena onkin pohtia, miten henkilöstön osaamista voisi kehittää niin yrityksen kuin työntekijän yksilöllisten tarpeiden mukaisesti. Parhaista osajista on työmarkkinoilla kova kilpailu, joten HR:n tulee pohtia, kuinka luoda yrityskulttuuri, joka innostaa, luo merkityksellisyyttä, tukee kehittymistä ja houkuttelee osajia organisaatioon.

Edellä mainitun teorian sekä Accountor HR Solutions Oy:n toiveiden ja ammattitaidon pohjalta muodostettiin kysely, joka on jo tämän opinnäytetyön valmistuessa lähetetty HR-ammattilaisille vastaamista varten. Kyselystä nousseiden suurimpien muuttujien pohjalta muodostamme vielä asiantuntijaryhmän delfoi-haastattelua varten. Näin saamme kattavan ja syvän kuvan kyselystä nousseista muuttujista, niiden syistä ja seurauksista. Kyselyn tulokset julkistetaan HR-ammattilaisten HRSuunta2021-seminaarissa syyskuussa 2018.

Kyselyssämme halusimme tuoda esille, millä tavalla HR:ssä näkyy tällä hetkellä edellä mainitut trendit ja muutospaineet ja toisaalta mitkä ovat näkemykset näiden trendien suhteen tulevaisuutta ajatellen. Kysymyksiä tehdessä oli pohdittava, miten asioista kysytään, jotta kysymys ei olisi liian johdatteleva, mutta että vastaaja kuitenkin ymmärtäisi, mitä kysymyksessä haetaan. Kysely on tarkoitus toistaa vuosittain ja se loi omat haasteensa tekemiseen: kuinka muodostaa muutostrendeistä kysely, jota voi käyttää vielä vuosienkin päästä?

Kysely rakentui samanaikaisesti teoriaosuuden kanssa. Teimme kyselyä tiiviinä yhteistyönä Haaga-Helian yliopettaja Martin Stenbergin ja Accountor HR Solutions Oy:n myyntijohtaja Perttu Seppäsen kanssa. Tapaamisia kyselyn muodostamisen tiimoilta oli useita ja kyselyä muokattiin lukuisia kertoja. Ajoittain tekijät kokivat oman osaamisensa tulevan vastaan lopullista kyselyä tehdessä ja hioessa. Kysely kuitenkin saatiin valmiiksi ja kaikki osapuolet olivat tyytyväisiä lopputulokseen.

Kyselyn markkinoinnin ja mainostamisen hoitaa Accountor HR Solutions Oy. He mainostavat kyselyä sosiaalisessa mediassa, verkkosivuilla ja sähköpostitse asiakasyrityksilleen. Kyselyn tekemiseen menee n. 15 minuuttia ja sen vastaustaulukko on nelikohtainen, asteikolla ei merkityksellinen – erittäin merkityksellinen. Vastaustaulukkoja on kaksi: tällä hetkellä sekä 2-3 vuoden kuluttua. Näin saamme muutoksen näkyville kyselyn avulla. Vastausvaihtoehtona on myös 0, joka tarkoittaa en tiedä/ei liity yritykseen. Nolla vastusta ei tulla tilastoimaan ollenkaan. Kyselystä löytyy jonkin verran myös avoimia kysymyksiä syventämään ja tarkentamaan kysymyksiä. Kysely löytyy opinnäytetyön liitteenä.

Tämän hetkisten tulosten perusteella HR-asiantuntijat vaikuttaisivat olevan samoilla linjoilla tutkimuksemme teorian kanssa. HR:n roolin nähdään muuttuvan ja teknologisen kehityksen ja automatisoinnin vaikutukset näkyvät myös Suomen HR-ammattilaisten arvioissa tulevaisuuden HR-työstä. Isoiksi teemoiksi nousee uudenlaiset odotukset työn suhteen, tiedon siirtäminen ja säilyttäminen sekä työnteon eri muotojen edut ja haasteet. Edellä mainitut aihealueet tulevat olemaan tulevassa delfoi-haastattelussa käsiteltäviä teemoja. Mielenkiintoinen yksityiskohta tämänhetkisten vastausten tuloksissa oli se, miten face-to-face kontaktien vähenemisen vaikutuksen merkityksellisyyden ei juuri uskottu lisääntyvän. Johtuuko tämä siitä, että asiaa ei ole vielä mietitty tai tiedostettu vai onko pelko face-to-face kontaktin vähenemisen vaikutuksien lisääntymisestä turha? On mielenkiintoista seurata myöhemmin, miten kyselyyn vastataan tulevina vuosina ja miten tämän hetken näkemykset tulevaisuudesta toteutuvat. Oppinnäytetyön teoriapohjaa vasten on myös kiinnostavaa päästä analysoimaan kyselyn tuloksia ja tarkastella, miten hyvin suomalaisten HR-ammattilaisten näkemykset tämän hetken HR-työn näkymistä vastaavat sitä, mitä tutkimuksessamme on noussut esille.

Tämä oppinnäytetyö muodostettiin parityönä. Yhteistyö sujui hyvin, opimme nopeasti toistemme työskentelytavat ja vahvuudet ja pystyimme jakamaan työtehtäviä niiden mukaisesti. Tulevaisuuden tutkimuksessa haasteena on se, että omat näkemykset ja mielipiteet muokkaavat todellisuutta. Onnistuimme käyttää erilaisuuttamme voimavarana ja erilaiset näkemykset aiheesta toivat oppinnäytetyöhön moniulotteisuutta, jota olisi ollut haastava saada yksilötyönä näkyville. Erilaisten elämäntilanteiden vuoksi yhteisen aikataulun löytäminen oli aluksi hankalaa. Avoimen keskustelun ja luovan ongelmanratkaisun avulla selätimme kuitenkin senkin haasteen. Oppinnäytetyön tekeminen yhdessä opetti molemmille uudenlaisia, tiiviimpiä ja kehittävämpiä, tiimityötaitoja, joista on varmasti hyötyä myös työelämässä.

Lähteet

Alatalo, J., Mähönen, E. & Räisänen H. 2017. Nuorten ja nuorten aikuisten työelämä ja sen ulkopuolisuus. TEM-analyyseja, 2017, 76, s. 3.

Alkio, K. 2017. Suomi tekoälyajan kynnyksellä. Yrityskatsaus 2017,2, s. 18-19. Työ- ja elinkeinoministeriö. Luettavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160388/TEM_oppaat_11_2017_Yrityskatsaus_2_2017_14122017_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu 15.4.2018.

Anderson, B. 2017. The future of HR: Part 3: Technology. HR Strategy and planning Excellence Essentials. Aurora, 8.

Anteroinen, S. 2018. Digirekry tuli jäädäkseen. HR viesti, 1, s. 12-16.

Anteroinen, S. 2018. GDPR tuo lisätyötä – mutta parantunut tietosuoja on pitkällä tähtäimellä vain hyväksi. HR viesti, 1, s. 18-21.

Aura, O & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Talentum pro.

Bishop, P. & Hines, A. 2012. Teaching about the Future. Palgrave Macmillan. Chippingham.

Bogosian, R. & Rousseau, C. 2017. How and Why Millenials are Shaking Up Organizational Cultures. Rutgers Business Review Vol 2, No 3, 2017 (TSEKKA MITEN ON OIKEIN!) Luettavissa: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3069889. Luettu 20.04.2018.

CEB HR 2017. The Pros and Cons of Gamifying your Recruitment Process. Luettavissa: https://www.cebglobal.com/blogs/the-pros-and-cons-of-gamifying-your-recruitment-process/?business_line=human-resources. Luettu 10.04.2018.

CGI 2018. Työntekijäkokemuksen johtaminen (EEM). Autamme asiakkaitamme rakentamaan erinomaista työntekijäkokemusta. Luettavissa: <https://www.cgi.fi/tyontekijakokemuksen-johtaminen>. Luettu 24.04.2018.

Deloitte 2017. Global Human Capital Trends. Rewriting the rules for the digital age. Luettavissa: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/central-europe/ce-global-human-capital-trends.pdf>. Luettu 20.03.2018.

Deloitte 2018. The Deloitte Millennial Survey 2018. Luettavissa: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>. Luettu 31.05.2018.

Dragt, E. 2017. How to Research Trends: Move Beyond Trend Watching to Kickstart Innovation. BIS Publishers. Amsterdam.

Duunitori 2017. Kansallinen rekrytointitutkimus. Luettavissa: <https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus/>. Luettu: 20.5.2018.

Etätyöbarometri. 2013. Microsoft Oy. Luettavissa: <https://www.slideshare.net/MicrosoftSuomi/ettybarometri-2013>. Luettu 04.04.2018.

EY 2017. Nordic HR Study 2017. HR's view on future organizational challenges and opportunities. Luettavissa: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Nordic_HR_Study_2017_-_HR_view_on_future_organizational_changes/\\$File/EY-Nordic-HR-tutkimus-2017-Finland-new.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Nordic_HR_Study_2017_-_HR_view_on_future_organizational_changes/$File/EY-Nordic-HR-tutkimus-2017-Finland-new.pdf). Luettu 10.04.2018.

Finlayson 2016. Finlaysonin vastuullisuuskatsaus 2016. Luettavissa: http://issuu.com/finlaysonoy/docs/finlayson_20vastuullisuusraportti_2?e=23911372/55103697. Luettu 20.05.2018.

Fischer, M. 2017. Suomi tekoälyajan kynnyksellä. Yrityskatsaus 2017,2, s. 30. Työ- ja elinkeinoministeriö. Luettavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160388/TEM_oppaat_11_2017_Yrityskatsaus_2_2017_14122017_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu 15.4.2018.

Frey, T. 2012. Futurist Speaker. 2 Billion Jobs to Disappear by 2030. Luettavissa: <https://www.futuristspeaker.com/business-trends/2-billion-jobs-to-disappear-by-2030/>. Luettu 07.03.2018.

Graber, S. 2015. Harvard Business Review. Why Remote Work Thrives in Some Companies and Fails in Others. Luettavissa: <https://hbr.org/2015/03/why-remote-work-thrives-in-some-companies-and-fails-in-others>. Luettu 04.04.2018.

Haak, T. 2017. HR Trend Institute. 8 major HR trends for 2018. Luettavissa <https://hrtrendinstitute.com/2017/11/27/8-major-hr-trends-for-2018/>. Luettu 07.03.2018.

Hakonen, N. 17.12.2013. 3 palkitsemisen trendiä. Mandatum. Luettavissa: <https://www.mandatumlife.fi/life-journal/artikkeli/-/article/3-palkitsemisen-trendia>. Luettu 21.04.2018.

Hess, E. 2017. The future of human Resources in the smart machine age: HR will become HD (Human Development). Aurora.

Hovsepian, F. & Skilton, M. 2018. The 4th Industrial Revolution. Responding to the Impact of Artificial Intelligence on Business. Palgrave Macmillan. Cham Switzerland.

Hänninen T. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Pertec Consulting. Espoo.

Jarenko & Martela. 2014. Sisäinen Motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu. Helsinki.

Järvensivu, A. 2017. Suomi tekoälyajan kynnyksellä. Yrityskatsaus 2017,2, s. 33. Työ- ja elinkeinoministeriö. Luettavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160388/TEM_oppaat_11_2017_Yrityskatsaus_2_2017_14122017_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu 15.4.2018.

Kaijala, M. 2016. Rekrytointi. Tehtävään vai yhtiöön? Alma Talent. Helsinki.

Karjalainen, K. 2017. Mikä on GDPR – vinkit henkilöstöhallinnolle GDPR-vaatimusten täyttämiseen. Luettavissa: <https://www.sympa.com/fi/blogi/mika-on-gdpr/>. Luettu 13.05.2018.

Kauhanen, J., Leppävuori, S., Malin, L. & Mansukoski, S. 2015. Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960 – 2015 : Ihmisistä on kysymys. Aaltoyliopiston Kauppakorkeakoulu. Helsinki.

Kelsie, D. 2017. The future of HR: Part 1: People. Aurora.

Kuusi, O. 2014. Metodix -Metoditietämystä kaikille. Delfoi-metodi. Luettavissa: <https://metodix.fi/2014/05/19/kuusi-delfoi-metodi/>. Luettu 25.03.2018.

- Laakso, K. 2015. 8 vinkkiä työnantajamaineen rakentamiseen. Luettavissa: <https://studio.kauppalehti.fi/kulmahuone/8-vinkkia-tyonantajamaineen-rakentamiseen>. Luettu 15.04.2018.
- Larvanko, L. 17.5.2018. Tietojohtamisen teemapäivät. Haaga-Helia AMK: Helsinki.
- Lindzon, J. 11.4.2016. Why executives don't trust their own data and analytics insights. The future of work. Luettavissa: <https://www.fastcompany.com/3065294/why-executives-dont-trust-their-own-data-and-analytics-insights>. Luettu 13.5.2018.
- Lintilä, M. 2017. Suomi tekoälyajan kynnyksellä. Yrityskatsaus 2017,2, s. 5. Työ- ja elinkeinoministeriö. Luettavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160388/TEM_oppaat_11_2017_Yrityskatsaus_2_2017_14122017_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu 15.4.2018.
- Miele, J. 2016. Looking ahead to the future HR. Canadian HR Reports, 11, s. 35-37.
- Markkinointi & Mainonta 2017. Tutkimus: Vastuullisuus yhä tärkeämpää suomalaisille kuluttajille. Luettavissa: <https://www.marmai.fi/uutiset/tutkimus-vastuullisuus-yha-tarkeampaa-suomalaisille-kuluttajille-6650652>. Luettu 20.04.2018.
- Narkinimei P. 2017. Katse tulevaan: vuoden 2017 rekrytointitrendit. Luettavissa: <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyontekijalle/artikkelit/tyokyopeli-blogi/katse-tulevaan-vuoden-2017-rekrytointitrendit>. Luettu 11.04.2018.
- Neogames 2018. Tietoa toimialasta. Luettavissa: <https://www.neogames.fi/tietoa-toimialasta/>. Luettu 30.03.2018.
- OECD 2016. Employment Outlook. Luettavissa: <http://www.oecd.org/employment/emp/>. Luettu 12.04.2018.
- Otala L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOY. Porvoo.
- Pantzar, M. 17.5.2018. Tietojohtamisen teemapäivät. Haaga-Helia AMK. Helsinki.
- Piik 2018. Luettavissa: <https://piik.it/>. Luettu 18.04.2018.

PocketHunt 2018. Uusi rekrytointisovellus vertaa palkkatoiveita avoimesti mutta anonyymisti. Luettavissa: <https://pockethunt.com/artikkeli/uusi-rekrytointisovellus-vertaa-palkkatoiveita-avoimesti-mutta-anonyymisti>. Luettu 18.04.2018.

Ruuska T. Inhunt 2016. Digitalisaatio rekrytoinnissa – Mikä on muuttunut? Luettavissa: <https://inhunt.fi/2016/01/digitalisaatio-rekrytoinnissa-mika-on-muuttunut/> Luettu 12.04.2017.

Silvander, L. 2.12.2015. Työurasta saa yhä rannekellon ja kukkapuskan – toimiva palkitseminen ei ole aina rahaa. Yle. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-8498565>. Luettu: 21.4.2018.

Soininvaara, O. 2017. Suomi tekoälyajan kynnyksellä. Yrityskatsaus 2017,2, s. 28. Työ- ja elinkeinoministeriö. Luettavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160388/TEM_oppaat_11_2017_Yrityskatsaus_2_2017_14122017_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu 15.4.2018.

Stenberg, M. 2012. Tiedon jakaminen organisaatiossa. Kuinka aineetonta pääomaa kasvatetaan. Acta Universitatis Tampereensis 1740. Tampere.

Studentwork 2018. Nuoret osaajat työelämässä 2018. Luettavissa: <https://www.studentwork.fi/media/nuoret-osaajat-tyoelamassa-2018/nuoret-osaajat-tyoelamassa-2018.pdf>. Luettu 01.06.2018.

Sydänmaanlakka P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Pertec Consulting. Espoo.

Sympa HR. 2018. HR Pohjoismaissa. Luettavissa: <https://www.sympa.com/fi/kirjasto/ebookit-ja-oppaat/hr-pohjoismaissa-tutkimus/>. Luettu 5.6.2018.

Säterinportti 2018. Info. Luettavissa: <https://saterinportti.fi/info/>. Luettu 24.04.2018.

Talent Vectia 2018. Työntekijäkokemus 2020. Luettavissa: <http://renewal.talentvectia.com/tyontekijakokemus2020>. Luettu 03.05.2018.

Tirkkonen M. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Pertec Consulting. Espoo.

TTL 2016. Työterveyslaitos. Työyhteisön kehittäminen. Luettavissa:
http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/tyoyhteison_kehittaminen/sivut/default.aspx
Luettu 1.4.2018

Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue. Tammi. Helsinki

Tyyskä, H. 2017. Yli viidesosa työstä automatisoidaan viidessä vuodessa. EY. Luettavissa: <http://www.ey.com/fi/fi/newsroom/news-releases/20170928---tiedote---ey-hr-tutkimus>. Luettu: 10.03.2018

Vanhala, J. 17.5.2018. Tietojohtamisen teemapäivät. Haaga-Helia AMK. Helsinki.

Vehviläinen, M. 2017. Suomi tekoälyajan kynnyksellä. Yrityskatsaus 2017,2, s. 11. Työ- ja elinkeinoministeriö. Luettavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160388/TEM_oppaat_11_2017_Yrityskatsaus_2_2017_14122017_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu 15.4.2018.

Vuorinen T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Alma Talent. Helsinki.

Välikangas, L. 2014. Z-sukupolvi työelämässä. Luettavissa: <https://businesslike.fi/z-sukupolvi-tyoelamassa-liisa-valikangas/>. Luettu 01.04.2018.

Välimaa E. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Pertec Consulting. Espoo.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake



Accountor HR & Haaga-Helia AMK

1. Yhteystiedot

Jätä nimesi ja yhteystietosi vain, jos haluat osallistua ipadin arvontaan ja saada sähköpostiisi tutkimuksen tulokset syksyllä 2018. Vastaukset tutkimukseen käsitellään anonyymisti.

Tutkimukseen vastaaminen kestää noin 15 minuuttia.

Etunimi (vapaaehtoinen)	
Sukunimi (vapaaehtoinen)	
Sähköposti (vapaaehtoinen)	

2. Rooli

- ☐ Johto
- ☐ Asiantuntija
- ☐ Esimies
- ☐ Muu, mikä? _____

3. Tehtävänimike

--	--

4. Toimiala

- ☐ Maatalous, metsätalous ja kalatalous
- ☐ Kaivostoiminta ja louhinta
- ☐ Teollisuus
- ☐ Sähkö-, kaasu- ja lämpöhuolto, jäähdytysliiketoiminta
- ☐ Vesihuolto, viemäri- ja jätevesihuolto, jätehuolto ja muu ympäristön puhtaanapito
- ☐ Rakentaminen
- ☐ Tukku- ja vähittäiskauppa
- ☐ Kuljetus ja varastointi
- ☐ Majoitus- ja ravitsemistoiminta
- ☐ Informaatio ja viestintä
- ☐ Rahoitus- ja vakuutustoiminta
- ☐ Kiinteistöalan toiminta
- ☐ Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta
- ☐ Hallinto- ja tukipalvelutoiminta
- ☐ Julkinen hallinto ja maanpuolustus
- ☐ Koulutus
- ☐ Terveys- ja sosiaalipalvelut
- ☐ Taiteet, viihde ja virkistys
- ☐ Muu palvelutoiminta
- ☐ Kotitalouksien toiminta työnantajina
- ☐ Kansainvälisten organisaatioiden ja toimielinten toiminta
- ☐ Toimiala tuntematon

5. Toimialue

- ☐ Julkinen sektori
- ☐ Yksityinen sektori

6. Yrityksen henkilömäärä

- ☐ 0-10
- ☐ 10-50
- ☐ 50-250
- ☐ 250-1000
- ☐ 1000-

7. Onko yrityksessänne käytössä HR-järjestelmä?

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

8. Yhteiskunnallisten muutosten vaikutus organisaatioon

Vastaa kysymykseen sen perusteella, kuinka merkityksellinen asia on mielestäsi yrityksessänne tällä hetkellä ja kuinka merkittäväksi arvioit sen olevan 2-3 vuoden kuluttua.

- Arvosteluasteikko:
- 0 = En tiedä / Ei liity yritykseemme
 - 1 = Ei merkityksellinen
 - 2 = Vähän merkityksellinen
 - 3 = Jonkin verran merkityksellinen
 - 4 = Erittäin merkityksellinen

	Tällä hetkellä					2-3 vuoden kuluttua				
	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Milleniaalien (1980-2000 syntyneet) ja heidän odotusten huomiointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valmistautuminen ikääntyvien työelämästä poistumiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastuullisten arvojen näkyminen liiketoiminnassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden rooli yrityksen vastuullisuuden toteuttamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monikulttuurisuuden hyödyntäminen liiketoiminnassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Mitä muita vaikutuksia edellä mainituilla tekijöillä on liiketoimintaanne?

10. Organisaatio muutoksessa

Vastaa kysymykseen sen perusteella, kuinka merkityksellinen asia on mielestäsi yrityksessänne tällä hetkellä ja kuinka merkittäväksi arvioit sen olevan 2-3 vuoden kuluttua.

Arvosteluasteikko:

0 = En tiedä / Ei liity yritykseemme

1 = Ei merkityksellinen

2 = Vähän merkityksellinen

3 = Jonkin verran merkityksellinen

4 = Erittäin merkityksellinen


	Tällä hetkellä					2-3- vuoden kuluttua				
	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Organisaatorakenteiden uudistaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HR:n rooli rakenteen muutoksissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstötilinpäätöksen hyödyntäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HR:n rooli organisaatiokulttuurin muodostamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HR:n vastuu työnantajamaiseen luomisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HR:n roolin muuttuminen:										
a. laajemmaksi palvelufunktioksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. johtoryhmän jäseneksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. esimiehen HR tehtävien lisääminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. henkilöstön HR tehtävien lisääminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Miten HR:n roolin muuttuminen näkyy tai tulee näkymään yrityksessänne?

12. Työsuhteiden muuttuminen

Vastaa kysymykseen sen perusteella, kuinka merkityksellinen asia on mielestäsi yrityksessänne tällä hetkellä ja kuinka merkittäväksi arvioit sen olevan 2-3 vuoden kuluttua.

- Arvosteluasteikko:
- 0 = En tiedä / Ei liity yritykseemme
 - 1 = Ei merkityksellinen
 - 2 = Vähän merkityksellinen
 - 3 = Jonkin verran merkityksellinen
 - 4 = Erittäin merkityksellinen

	Tällä hetkellä					2-3 vuoden kuluttua				
	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Etätyömahdollisuuksien lisääminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ei-vakituisten työntekijöiden huomioiminen osana työyhteisöä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuinka merkittävässä roolissa yrityksessänne on:										
a. vakituiset työntekijät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. osa-aikaiset työntekijät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. vuokratyöntekijät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. alihankinta (esim. konsultti)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. tilapäistyöntekijät 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f. määräaikaiset työntekijät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Miten eri työsuhteiden muodot vaikuttavat HR-prosesseihinne?

14. Mitä HR-prosesseja yrityksessänne ei voisi tai kannattaisi ulkoistaa?

15. HR-prosessit muutoksessa

Vastaa kysymykseen sen perusteella, kuinka merkityksellinen asia on mielestäsi yrityksessänne tällä hetkellä ja kuinka merkittäväksi arvioit sen olevan 2-3 vuoden kuluttua.

Arvosteluasteikko:

0 = En tiedä / Ei liity yritykseemme

1 = Ei merkityksellinen

2 = Vähän merkityksellinen

3 = Jonkin verran merkityksellinen

4 = Erittäin merkityksellinen

[illegible]

16. Tieto organisaatiossa

Vastaa kysymykseen sen perusteella, kuinka merkityksellinen asia on mielestäsi yrityksessänne tällä hetkellä ja kuinka merkittäväksi arvioit sen olevan 2-3 vuoden kuluttua.

- Arvosteluasteikko:
- 0 = En tiedä / Ei liity yritykseemme
 - 1 = Ei merkityksellinen
 - 2 = Vähän merkityksellinen
 - 3 = Jonkin verran merkityksellinen
 - 4 = Erittäin merkityksellinen

	Tällä hetkellä					2-3 vuoden kuluttua				
	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Tietotilinpäätöksen hyödyntäminen HR-työssä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation tärkeimpien tietojen sijainti										
a. ihmisillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. paperidokumenteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. organisaatiokulttuurissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. sähköisellä alustalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. tuotteissa ja palveluissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f. sosiaalisissa suhdeverkostoissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g. työtavoissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilötietojen ylläpitovastuu										
a. henkilöllä itsellään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Millaisia menetelmiä ja käytäntöjä organisaatiossa on hiljaisen tiedon jakamiseen?

18. Työntekijä osana organisaatiota

Vastaa kysymykseen sen perusteella, kuinka merkityksellinen asia on mielestäsi yrityksessänne tällä hetkellä ja kuinka merkittäväksi arvioit sen olevan 2-3 vuoden kuluttua.

Arvosteluasteikko:

0 = En tiedä / Ei liity yritykseemme

1 = Ei merkityksellinen

2 = Vähän merkityksellinen

3 = Jonkin verran merkityksellinen

4 = Erittäin merkityksellinen

[illegible]

19. Yksilön rooli

Vastaa kysymykseen sen perusteella, kuinka merkityksellinen asia on mielestäsi yrityksessänne tällä hetkellä ja kuinka merkittäväksi arvioit sen olevan 2-3 vuoden kuluttua.

- Arvosteluasteikko:
- 0 = En tiedä / Ei liity yritykseemme
 - 1 = Ei merkityksellinen
 - 2 = Vähän merkityksellinen
 - 3 = Jonkin verran merkityksellinen
 - 4 = Erittäin merkityksellinen

	Tällä hetkellä					2-3 vuoden kuluttua				
	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Esimiesten kouluttaminen työntekijän kohtaamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijän itsenäiseen työnteon mahdollistaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet										
a. työn sisältöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. järjestelmien kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. työntekotapoihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. palautekäytäntöihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f. palkitsemiskäytäntöihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Halutessasi voit täydentää vastauksiasi tässä

21. Some, pelit ja sovellukset

Vastaa kysymykseen sen perusteella, kuinka merkityksellinen asia on mielestäsi yrityksessänne tällä hetkellä ja kuinka merkittäväksi arvioit sen olevan 2-3 vuoden kuluttua.

Arvosteluasteikko:

0 = En tiedä / Ei liity yritykseemme

1 = Ei merkityksellinen

2 = Vähän merkityksellinen

3 = Jonkin verran merkityksellinen

4 = Erittäin merkityksellinen

[illegible]

h. palautteen antamisessa

22. Käyttääkö HR yrityksessänne sovelluksia, pelejä tai sosiaalista mediaa muihin tarkoituksiin?

23. HR ja teknologia

Vastaa kysymykseen sen perusteella, kuinka merkityksellinen asia on mielestäsi yrityksessänne tällä hetkellä ja kuinka merkittäväksi arvioit sen olevan 2-3 vuoden kuluttua.

Arvosteluasteikko:


0 = En tiedä / Ei liity yritykseemme

1 = Ei merkityksellinen

2 = Vähän merkityksellinen

3 = Jonkin verran merkityksellinen

4 = Erittäin merkityksellinen

	Tällä hetkellä					2-3 vuoden kuluttua				
	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Ihmisanalytiikan hyödyntäminen HR-työssä 	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ennustavan analytiikan käyttö										
a. henkilöstön hallinnassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. osaamisen johtamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. päätöksenteossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minkälainen rooli yrityksen digitalisoitumisessa on										
a. johdolla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. HR:llä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. IT-osastolla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. työntekijällä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. ulkopuolisella konsultilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Miten näet digitalisaation, automatiikan ja robotiikan kehittymisen vaikuttavan työhösi seuraavan kolmen vuoden sisällä?
